الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم الاقتصاد



مذكرة تخرج مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة التكوين المهني والتمهين " مزغران مستغانم "

مقدمة من طرف الطالب: تحت إشراف الأستاذ:

بوغازي أحمد أ. بن شني يوسف

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة
رئيسا	بن شني عبد القادر	أستاذ محاضر- أ	جامعة ـ مستغانم ـ
مقررا	بن شني يوسف	أستاذ محاضر ـ أ	جامعة ـ مستغانم ـ
مناقشا	بسدات كريمة	أستاذة محاضر- أ	جامعة ـ مستغانم ـ

السنة الجامعية: 2017 - 2018

الاهداء

ربي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الى من كلله الله بالهيبة والوقار. الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد والدي العزيز.

إلى ملاكي في الدنيا الى من أرضعتني الحب والحنان الى بسمة الحياة وسر الوجود الى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي الى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها يا صاحبة القلب النابض بالبياض أمي الحبيبة.

الى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة زوجتي الحبيبة.

الى من أرى التفاؤل بأعينهم والسعادة في ضحكاتهم إلى الأوجه المفعمة إلى القلوب الطاهرة الرقيقة الإخوة والأخوات.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير وفي المسار الدراسي زملائي قسم اقتصاد والتسيير المؤسسة.

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أعطانا وكفانا ونور دربنا وأحسن خلقنا وصورنا و أحسن صورنا.

بسم الله الذي وهبنا العقل للتفكير وحسن التوكل عليه، وسبحان الله الذي أنعم علينا بالصحة والعافية، اللهم نحمدك حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن يسرت لي القيام بهذا العمل المتواضع والذي من خلاله نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة سواء من قريب أو من بعيد ونحص بالذكر:

الأستاذ بشني يوسف المشرف عليا وتتبعه لإنجاز هذا البحث وما قدمه لي من نصائح وتوجيهات قيمة، كما لا يفوتني تقديم جزيل الشكر الى كل المعلمين والأساتذة في جميع أطوار الدراسة، والى الذين لم يبخلوا عليا بوقتهم الثمين.

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة:

المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة فهي عبارة عن مجموعة من الوظائف التسيرية التي تعتبر وظائف مترابطة ومتشابكة ومن الصعب عزلها عن بعضها البعض، كما انها عبارة عن مجموعة من الوظائف الادارية الواحدة مكملة للأخرى ومن بين هذه الوظائف هناك وظيفة إدارة الموارد البشرية التي أصبحت في وقتنا الراهن من أهم الوظائف التي تهتم بها المنظمة والتي تولي لها اهتمام بالغ، كون ان المورد البشري من أهم موارد المنظمة التي تملكها. فهذا الأخير له دور في العمليات الإنتاجية باعتباره الموجه المدير المنفذ لها ولكل العمليات المساعدة لها إذ لا يمكن تجاهل دور الإنسان العامل في تحريك عجلة التنمية نحو الأهداف الاستراتيجية المرسومة. وللعنصر البشري علاقة وطيدة ببيئة العمل التي يعمل فيها التي تعرف مجموعة من التغيرات السريعة والجذرية سواء كان ذلك داخليا او خارجيا والتي لها تأثير كبير على هذا المورد.

فمن بين التغيرات الداخلية يمكن ذكر التنوع الواضح في ثقافات أفراد المنظمة الواحدة والذي ينشأ من وجود منظمات متعددة الجنسية نتيجة لعولمة التجارة والأعمال.

أما فيما يخص التغيرات الخارجية، فالسياسات الاقتصادية والحكومية لها أثر بالغ وواضح على المورد البشري داخل المنظمة وذلك من خلال انتهاج سياسة تحويل من القطاع العام إلى القطاع الخاص. وفي ظل هذه التغيرات أوجب دراسة السلوك التنظيمي في إطار مختلف التغيرات التي تؤثر عليه.

الإشكالية:

من خلال هذا الطرح يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

فيما يتمثل أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة؟

الاسئلة الفرعية:

- لماذا ندرس السلوك التنظيمي داخل المؤسسات؟
- هل للسلوك التنظيمي دور في سيرورة المنظمة؟

فرضيات البحث:

- ❖ لا تكاد تخلو أي مؤسسة من سلوك تنظيمي باعتباره أداة من أدوات مراقبة التسيير على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث يسمح هذا الأخير تشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين وتقييم أدائها.
- ❖ يتم تحسين أداء العاملين في المؤسسة بناء على بعض مؤشرات مفتاح النجاح والمعلومات الفعالة التي تحتويها القيادة (المدير).

أهداف البحث:

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة الى معرفة جملة من الأهداف أهمها الهدف الأساسي الذي هو توضيح وإظهار أثر السلوك التنظيمي على المؤسسة. ومن هنا نستخلص الأهداف الفرعية والمتمثلة في:

1- التعرف على أثر السلوك التنظيمي وإيجابيات تجاه المؤسسة.

2- كيف يساهم السلوك التنظيمي في أداء الأفراد العاملين مما ينتج عنه ريادة المؤسسة.

منهج البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات اعتمدنا على منهج الوصفي. الذي تجسد في الجانب النظري للفصلين الأول والثاني وذلك باللجوء إلى مختلف المصادر والمراجع (من كتب،.....إلخ).

حدود البحث:

الحدود الزمنية:

بالنسبة للجانب الزماني للدراسة التطبيقية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين من 18 فيفري 2018 الى غاية 18 افريل 2018.

الحدود المكانية:

تمحور الإطار المكاني المخصص للدراسة في مؤسسة التكوين المهني والتمهين بمزغران ولاية مستغانم حيث قمنا بدراسة السلوك التنظيمي بين الأفراد والجماعة واثره على هذه المؤسسة.

هيكل البحث:

من أجل تحقيق اهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم هيكل للبحث يشمل على مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة كما يلي:

- **المقدمة:** أين تم طرح الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية والفرضيات بالإضافة الى كل من اهمية واهداف البحث.

- **الفصل الأول:** والذي يحمل عنوان: **" السلوك التنظيمي ونظرياته ".** تناولنا من خلاله ثلاث مباحث تتمثل في: أساسيات السلوك التنظيمي، كما تطرقنا إلى محددات السلوك التنظيمي بين الفرد والجماعة، مع دراسة نظريات السلوك التنظيمي.

الفصل الثاني: والذي يحمل عنوان: **" دور السلوك التنظيمي في المؤسسة "**، الذي احتوى هو الآخر على ثلاثة مباحث تناولنا من خلالها: مستويات السلوك التنظيمي، تقويم الأداء، بالإضافة إلى ادارة التغيير والتطوير التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** وجاء تحت عنوان: **" دراسة مؤسسة التكوين المهني والتمهين "** تضمن الجانب التطبيقي أي دراسة ميدانية متمثلة في تقديم مؤسسة الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، وأهمية سلوك التنظيمي في حياة الأفراد والجماعات وأثره على المؤسسة.

-**الخاتمة:** وهي تتضمن حوصلة الأفكار التي تضمنها البحث بالإضافة الى نتائج اختبار الفرضيات والنتائج المتوصل إليها.

صعوبات الدراسة:

واجهتنا أثناء قيامنا بهذا البحث عدة عراقيل نبرز أهمها فيما يلي:

- لقد كانت هناك صعوبة كبيرة في اختيار مكان اجراء التربص التطبيقي الذي يساعدنا في معالجة ودراسة عناصر الموضوع واسقاط الجانب النظري على أرض الواقع.
- عدم وجود مراجع كثيرة ذات صلة بالموضوع (دراسات سابقة).

تمهيد:

المؤسسة وحدة اجتماعية هادفة قديمة، حيث عرفت منذ تكوين الجماعات البشرية الأولى وذلك عندما وجد ان العمل مع الآخرين سوف يوصلنا الى الأهداف والغايات المشتركة وعرفت هذه المؤسسة في البداية بالبساطة وصغر الحجم ولكن بعد تطور التكنولوجيا وظهور علوم مختلفة اصبحت تمتاز بكبر الحجم وكثرة التعقيد.

وبعد الحرب العالمية الثانية اكتسبت المؤسسة توجها جادا ومنظما فأصبح يستوجب دراستها بمختلف جوانبها ومناهجها المتداخلة وكذا دراسة وظائفها التسيرية التي تعتبر وظائف مترابطة ومن الصعب عزلها عن بعضها البعض في الحياة العملية لأي منظمة وكذا دراسة وظائفها الإدارية، والتطرق الى تطور الفكر التنظيمي بواقعه وتحدياته.

1. **المبحث الأول:** أساسيات السلوك التنظيمي

1.1. مفهوم السلوك التنظيمي: نظر (Robbins2003) إلى السلوك التنظيمي بأنه:

" دراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة كحقل للدراسة يتحرى عن الأثر الذي يحدثه كل من الأفراد والمجموعات، والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات وذلك بقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، وبعبارة أخرى يهتم حقل السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك المجموعة وأنماط الهيكل التنظيمي وفهمها بقصد المساعدة في زيادة الفاعلية التنظيمية **".**[1]

2.1.السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية:

يعد السلوك التنظيمي من العلوم التطبيقية التي ساهمت في تطويره العديد من العلوم السلوكية الأخرى ولعل من اكثر العلوم تأثيرا في تطوير هذا الحقل المعرفي يتمثل بإسهامات العلوم الأتية:

1.2.1.علم النفس Psychology:

يعرف علم النفس الحديث بأنه الدراسة العلمية للسلوك الانسان أثناء تفاعله مع البيئة بهدف التوصل الى فهم السلوك الانساني والتنبؤ به والتحكم فيه ويعد علم النفس أكثر الفروع ارتباطا بالعلوم السلوكية والسلوك التنظيمي، ويدرس علم النفس أيضا العلاقات الوظيفية بين سلوك الافراد والمؤثرات غير الإنسانية ويستطيع المدير أن يستفيد من المعارف الأساسية التي يقدمها علم النفس.

2.2.1.علم النفس الاجتماعي Social Psychology: [2]

يعنى هذا العلم بدراسة جوانب السلوك الفردي كافة ومن هذا المنطلق جاء تعريف علم النفس الاجتماعي بأنه هو العلم الذي يبحث في سلوك الفرد في المجتمع. وفي الحقيقة ان السلوك الفردي هو نتيجة التفاعل المستمر بين تفكير الفرد ودوافعه ورغباته وعواطفه وبهذا يستمد علم النفس الاجتماعي من علم النفس العام الأسس والمبادئ الضرورية لدراسة تلك الخصائص الفردية فعلم النفس العام يقدم لنا معلومات عن كيفية تفكير الفرد والعوامل التي تساعده على التعلم والإدراك والحاجات الإنسانية وهذه جميعا تساعد على فهم السلوك

([1]). د. ماجد عبد الهادي محمد مساعده. السلوك التنظيمي. إدارة أعمال. دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان. الطبعة الأولى 2016. ص45 .

([2]). د. ماجد عبد الهادي محمد مساعده. مرجع سبق ذكره، ص51 .

الإنساني ويعود تاريخ علم النفس الاجتماعي إلى عهد الفلاسفة القدامى حين حاول أفلاطون في الجمهورية وأرسطو في السياسة أن يقدما وجهات نظرهما عن الفرد في المجتمع.

3.2.1.علم الاجتماع Sociologie [1]

يعرف علم الاجتماع تقليديا بأنه علم المجتمع (Science of Society) وفي كثير من الاحيان تكون أهدافه غير واضحة بالنسبة لبعض الأفراد، فالبعض يخلط بين علم الاجتماع والخدمة الاجتماعية التي تهتم بحل المشاكل الاجتماعية والبعض الاخر يخلط بينه وبين الفلسفة السياسة الاشتراكية ولكن علم الاجتماع في الواقع أقل تعقيدا من ذلك بكثير ويمكن وصفه ببساطة بأنه العلم الذي يستخدم المنهج العلمي في جمع المعرفة عن السلوك الاجتماعي للإنسان في المجتمعات والنظم الاجتماعية والجماعات الصغيرة. وقد تفرعت دراسات عن هذا العلم مثل علم الاجتماع الصناعي الذي يهتم بدراسة العوامل الاجتماعية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد، ونجد علم الاجتماع الريفي الذي يدرس المجتمعات الريفية.

4.2.1.علم الأنثروبولوجيا (علم الانسان) Anthropology:

يمكن تعريف الأنثروبولوجيا بأنها "علم الانسان" Science of Man وهذا اللفظ يوناني ويرجع استخدامه إلى العصور اليونانية والرومانية القديمة ولكن علم الأنثروبولوجيا الذي يستخدم مناهج البحث العلمي المتكامل يعد حديثا نسبيا، إن المجال الذي يبحث فيه علم الأنثروبولوجيا الأساسي هو تفسير الحضارات ودراسة تطورها وأهم مفهوم في علم الأنثروبولوجيا هو مفهوم الثقافة والتي تشير الى طريقة الحياة المجتمع معين، وهذه الطريقة في الحياة تتضمن الكثير من أشكال السلوك في مجتمع ما يمثل أحد أشكال الثقافة في المجتمع، فعلم الأنثروبولوجيا يوضح المحيط الحضاري للسلوك وأثر الثقافات على سلوك الأفراد والجماعات مما سهل فهم هذا السلوك والتنبؤ فيه.

([1]). د. ماجد عبد الهادي محمد مساعده. مرجع سبق ذكره، ص52.

3.1. أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

Objectives of Studying the Organisationnel Behavior

تتحدد أهداف دراسة السلوك التنظيمي بالعديد من الجوانب المتعلقة بالأفراد والجماعات والتفاعل الذي يتم داخل المنظمة ولعل أهمها ما يلي:

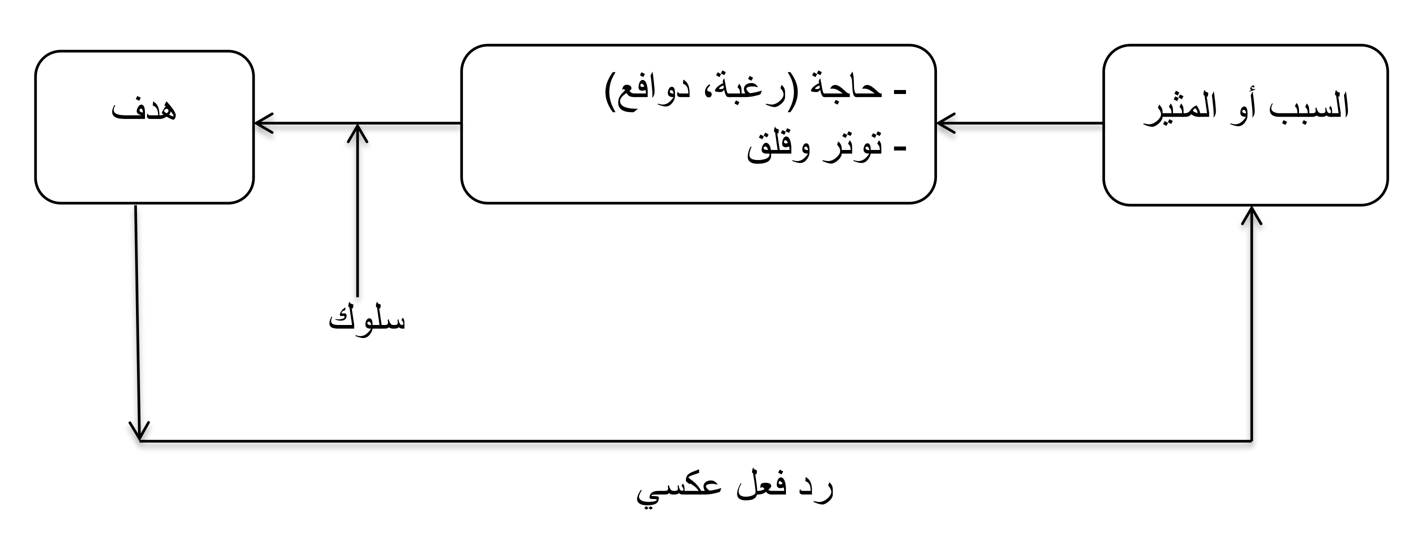
- ❖ زيادة الفاعلية التنظيمية وربما يكون هذا هو الهدف الأساسي أو النتيجة النهائية لدراسة السلوك التنظيمي، رغم أن هناك عناصر أخرى غير بشرية تسهم في الفاعلية التنظيمية كالهياكل، والأموال، والتكنولوجيا والبيئة وغيرها.
- ❖ الوصول إلى مبادئ عامة أو نظريات أو تعميمات بخصوص السلوك التنظيمي الانساني في المنظمات، مما يساعد على فهم ذلك السلوك والتنبؤ به والتأثير فيه من اجل تحقيق الفاعلية المنشودة.
- ❖ التعرف إلى حاجات الافراد المختلفة ولا سيما حاجات النمو والتقدم والإنجاز بما ينسجم مع تطلعات المنظمة وأهدافها وإمكاناتها.
- ❖ معرفة تأثير البيئة التنظيمية في سلوك العاملين، وتشخيص أبعاد هذا التأثير بما يقي المنظمة من الأخطار المحتملة ويحفظها لاقتناص الفرص المنتظرة.
- ❖ تحسين المناخ التنظيمي بما يؤدي بالتالي إلى تحسين اداء العاملين، ورفع مستوى الإنتاجية بوجه عام.
- ❖ الاختيار السليم للأفراد للعمل في المنظمة وتوفير الوظائف والنشاطات التي تلائم قدراتهم وقابلياتهم العقلية والبدنية. ذلك ان الاختيار الرشيد للأفراد العاملين من شأنه ان يسهم في زيادة مستوى الرضى الوظيفي، بما ينعكس أثره في تحسين الإنتاجية ويؤدي بالتالي إلى تحسين سمعة المنظمة وتعزيز مكانتها.
- ❖ المساعدة على بناء أنظمة الحوافز وبرامج التدريب وتخطيطها، وتنمية الموارد البشرية في المنظمة.
- ❖ تعزيز دور الإدارة في تحسين سبل الاتصال الفاعل بين الافراد والجماعات وبناء علاقات انسانية قادرة على اطلاق طاقات الافراد ومواهبهم في مجالات العمل والنشاطات المختلفة في المنظمة.

❖ الالمام بالنماط السلوكية للأفراد والجماعات داخل المنظمة وكذا المعتقدات والاتجاهات والقيم التي تشكل ذلك السلوك.

هذه الجوانب وغيرها تعد ميدان دراسة السلوك التنظيمي والبحث فيه فضلا عن أنها أهداف لابد من تحقيقها من أجل سلوك إداري سليم يحقق الرضا لدى العاملين، ويرفع روحهم المعنوية بما يقضي الى استقرار المنظمة واطراد نموها.

4.1. نماذج السلوك التنظيمي:

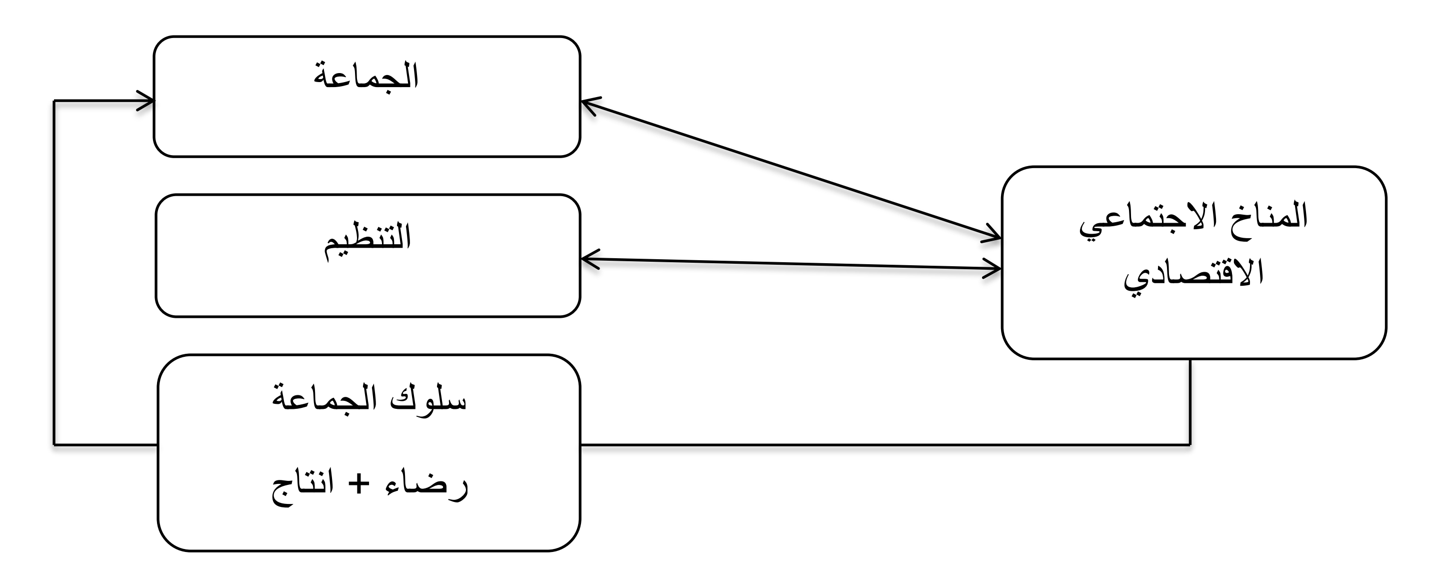
الشكل (1-1): نموذج السلوك الفردي



المصدر: د. صلاح الدين محمد عبد الباقي سلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الإسكندرية 2003، ص38.

لكل سلوك الفرد سبب وهذا السبب ناجم عن الحاجات أو الرغبات أو الدوافع وينتهي السلوك الإنساني بتحقيق الهدف.

الشكل (1-2): نموذج السلوك الجماعة



المصدر: د. صلاح الدين محمد عبد الباقي سلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الإسكندرية 2003، ص39.

في نموذج سلوك الجماعة نجد ان سلوك الفرد مرتبط بالجماعة بحيث يتفاعل مع اعضائها ومع المؤسسة التي توجد فيها الجماعة ويتأثر بالمناخ الاجتماعي والاقتصادي، وهذا ما ينجم عنه سلوك ايجابي أو سلبي.

2. المبحث الثاني: أساسيات السلوك التنظيمي

1.2. محددات السلوك الفردي في المؤسسة:

1.1.2. الشخصية: يعرفها (Kinicki 2007) بأنها " مجموعة من الصفات الفيسيولوجية والسيكولوجية المتأصلة والتي تحدد للفرد هويته، وهذه الصفات تشتمل على مظهره الخارجي، والكيفية التي يفكر ويتصرف ويشعر بها حيث أنها جميعها محصلة التفاعل بين الجينات والبيئة ".[1]

- **نظريات الشخصية** الإنسانية: [2]

- **نظرية الصفات:** حدد (كاتل) 16 صفة اولية لدى الفرد وجد انها ثابتة نسبيا وتمثل محددا رئيسيا للسلوك، وهي صفات ظاهرة يشهدها الآخرون وتتفاوت النسبة في وجودها لدى الافراد من شخص لآخر وهذه الصفات مبينة في الشكل التالي:

([1]).د. ماجد عبد الهادي مساعده، مرجع سبق ذكره ، ص91.
([2]).د. محمد منصور إسماعيلي العريفي "السلوك التنظيمي"، دار الكتاب الجامعي، صنعاء. الطبعة الثانية 2013، ص48.

الشكل (1-3): الصفات الفردية حسب نظرية الصفات لكاتل

الانطواء المتحفظ	⟷	متفتح منبسط
الاقل ذكاء	⟷	الاكثر ذكاء
مضطرب عاطفيا	⟷	مستقر عاطفيا
مذعن	⟷	المسيطر
الجاد	⟷	المتراخي
يعمل وفق ضمير	⟷	يعمل وفق ما تملي عليه الظروف
متردد	⟷	مغامر
عملي لا يتأثر بالعواطف	⟷	حساس ويتأثر بالعواطف
يثق بالأخرين	⟷	يشك بالأخرين
محافظ	⟷	يخرج عن المألوف
يعتمد على الجماعة	⟷	يعتمد على نفسه
يرفض السيطرة والمراقبة	⟷	خاضع للسيطرة والرقابة
المسترخي / مرتاب الأعصاب	⟷	المشدود / متوتر الأعصاب
الصريح / مباشر يعمل بمنهج واضح	⟷	المناور / غير صريح / غير واضح
عملي	⟷	خيالي
واثق من نفسه	⟷	ينتابه الخوف والقلق

- **أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل:**

ان دراسة الشخصية في مجال العمل لها أهمية وذلك من خلال التعرف وفهم الاختلافات الفردية، والمداخل المتبعة لفهم الكيفية التي تحدث بها الاختلافات وكذلك معرفة توافق شخصية الفرد مع فعالية أدائه وسلوكه داخل المؤسسة لذى يجب ان يحاول المدير تحقيق التوافق بين نمط وأسلوب ادارته والمهام التي يكلف بها الفرد وبين الشخصيات المختلفة لمرؤوسيه.

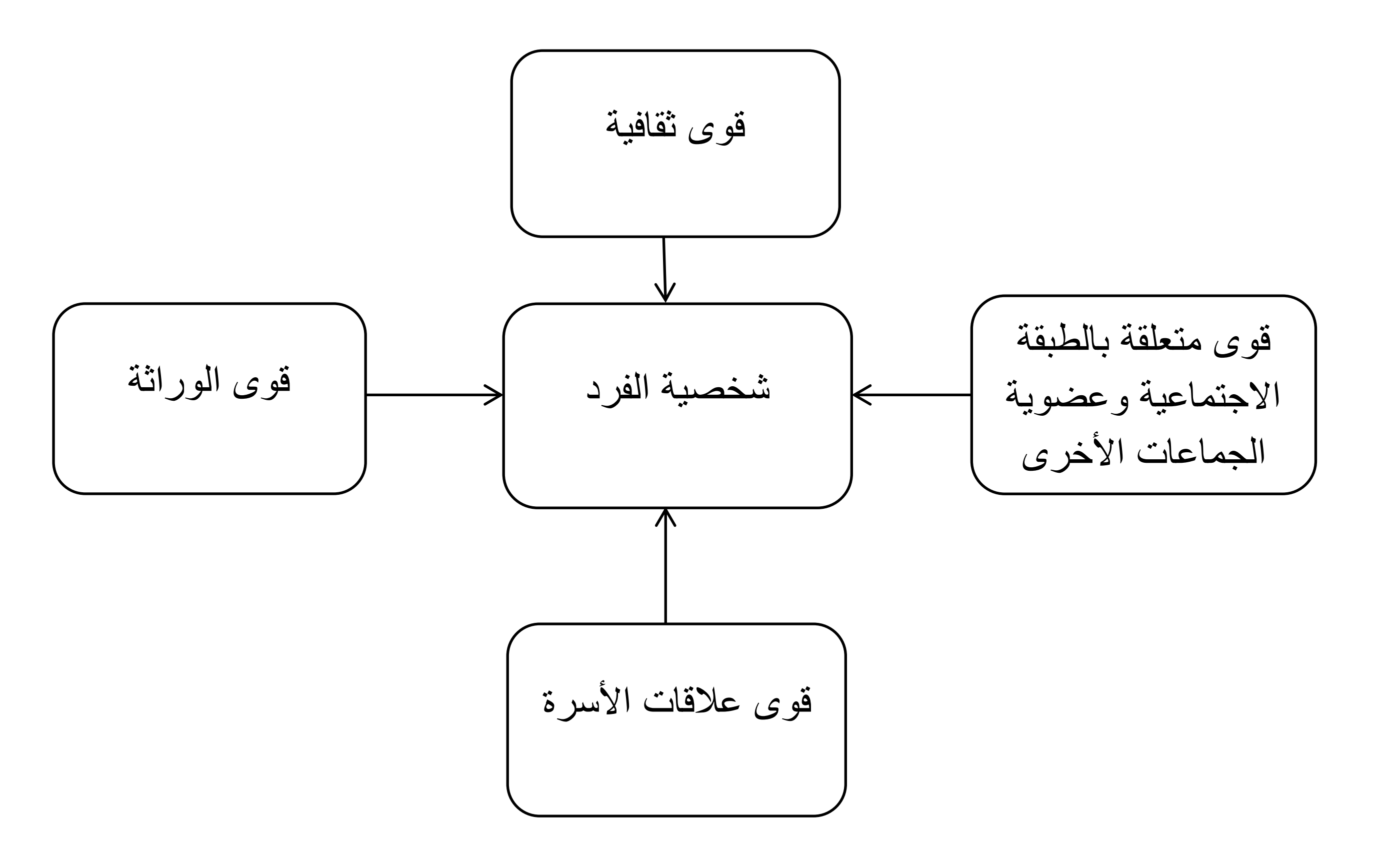
- **صفات الشخصية:** Personality Characteristics

توجد مجموعة من الصفات العامة للشخصية تتمثل بما يأتي:

1. ان الشخصية هي الكل المنظم للشخص وهذه الخاصية تعطي للشخص الأهمية.
2. من السهولة تنظيم الشخصية في انماط يمكن ملاحظتها وقياسها.
3. مع ان الشخصية لها جوانب عميقة وجوانب سطحية، ومن أمثلة الجوانب العميقة العواطف المتعلقة بالأمور الدينية والقومية. ومن أمثلة الجوانب السطحية الاتجاهات نحو العمل لدى الفرد العامل.
4. مع ان الشخصية لها أسسها البيولوجية، الى أنها تعد نتيجة للبيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها الشخص.
5. تحتوي الشخصية على صفات مشتركة واخرى مختلفة، فقد نجد شخصا يختلف عن شخص آخر في بعض الامور وبالوقت نفسه يتشابه مع الآخرين في جوانب اخرى.

وعلى ضوء الصفات العامة للشخصية ينظر إلى شخصية الفرد بأنها مجموعة من الخصائص والميول والأمزجة المستقرة نسبيا والتي تكونت بالوراثة ومن عوامل البيئة الاجتماعية وثقافية وهذه المجموعة من المتغيرات تحد نواحي التشابه والاختلاف في سلوك الفرد كما هو في الشكل.

الشكل (1-4): القوى الرئيسية المؤثرة على شخصية الفرد



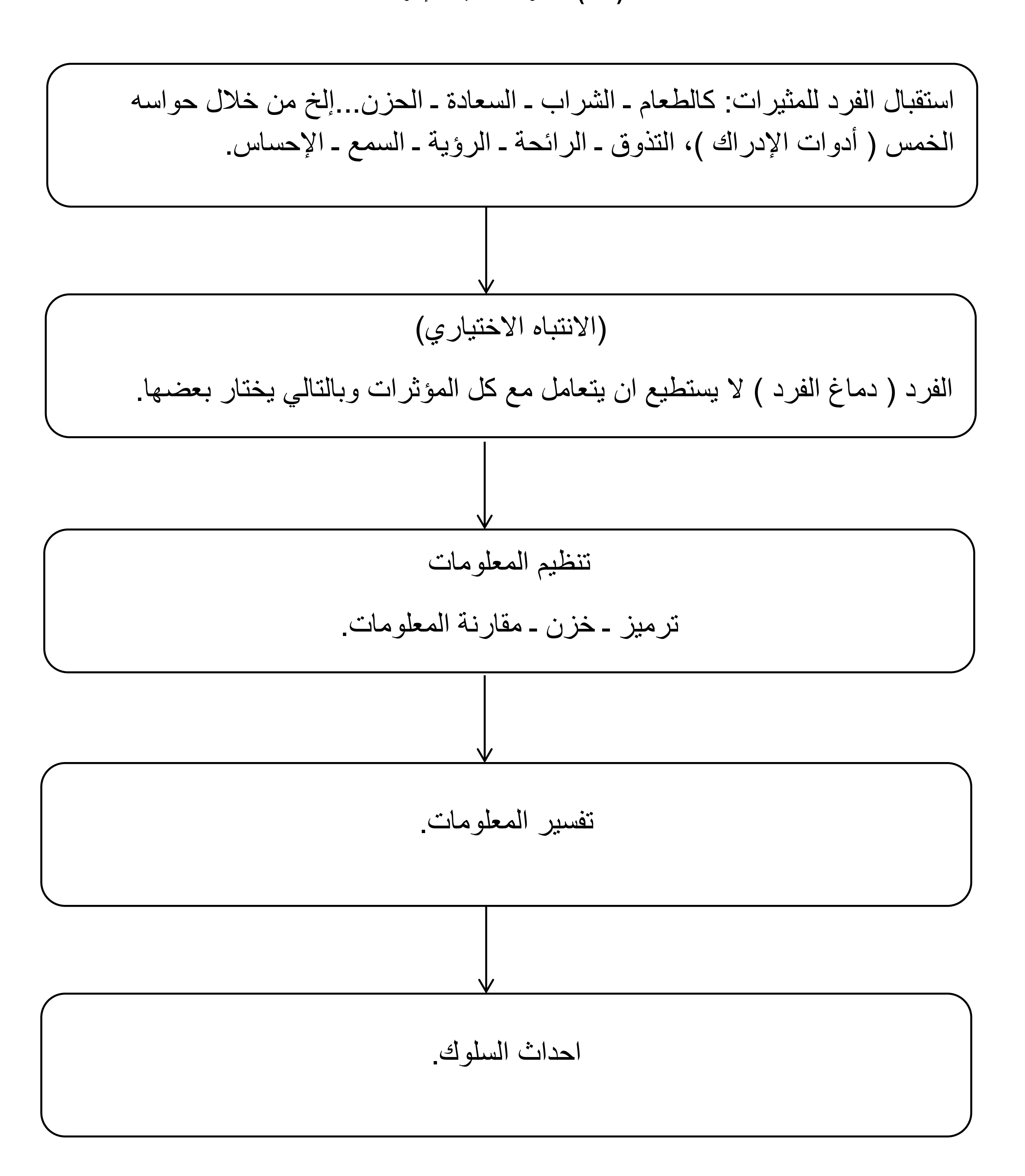
المصدر: د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان. دار وائل للنشر والتوزيع. 2013

2.1.2. **الإدراك:** عرف (المنصور، 2006) " عملية الإدراك بأنه استقبال وتنظيم واختيار وترجمة المنبهات البيئية وتحويلها الى معلومات بهدف التوصل الى معنى لها ".([1])

([1]). د. ماجد عبد الهادي محمد مرجع سبق ذكره، ص110.

❖ **مراحل حدوث الإدراك (كيف تحدث عمليات الإدراكية لدى الإنسان): ([1])**

الشكل (1-5): خطوات عمليات الإدراك



([1]).د. محمد منصور إسماعيل العريفي (السلوك التنظيمي)، دار الكتاب الجامعي، صنعاء الطبعة الثانية. 2013، ص54.

شرح الشكل 04:

المرحلة الأولى: يتم استقبال المثيرات من خلال ادوات الادراك المختلفة المتمثلة بالحواس التي يمتلكها الفرد ويقصد بالمثيرات هنا جميع اشكال القوى المادية والغير المادية، المحيطة بالفرد من الداخل او الخارج وتتكون هذه المثيرات من مجموعة كبيرة من المتغيرات مثل: الطعام ـ الشراب ـ الاشجار ـ الامطار...الخ. كل هذه العناصر عبارة عن مثيرات بيئية يتسلمها الفرد من خلال الحواس الخمسة والتي تقوم بعملية نقل المعلومات من الواقع المعاش الى الدماغ.

المرحلة الثانية: (الانتباه الاختياري) اي تركيز الفرد على مثير معين او عدة مثيرات وعدم الاكتراث بالمثيرات الاخرى فبعد تسلم الفرد المعلومات من خلال الحواس الخمس تبدأ المرحلة التالية لعملية الإدراك وهي مرحلة اختيار المعلومات التي سيقوم بمعالجتها.

المرحلة الثالثة: بعد مرحلة الانتباه الاختياري تبدأ مرحلة الإدراك وهي مرحلة تنظيم المعلومات وتفسيرها من خلال دماغ الفرد.

المرحلة الرابعة: بعد تنظيم المعلومات نقوم بإعطائها معاني واضحة أو نعطيها صورة معينة قد تكون هذه المعاني أو الصور مطابقة للواقع أو مخالفة له وعلى ضوء هذه المعاني يحدث السلوك.

- **العوامل المؤثرة في الادراك:**

تتأثر فاعلية الادراك لمختلف الأفراد بعدد من العوامل التي ترتبط بالمدرك ذاته وبعضها بالفرد وبعضها بالبيئة الخارجية.

1. العوامل المتعلقة بالمثيرات: ([1])

ـ حجم الظاهرة او المثير Size: كلما كان حجم الظاهرة او المثير كبيرا كانت قدرته على لفت انتباه الآخرين اكبر وادراكه من قبلهم أعمق وأدق.

ـ شدة المثير وقوته Intensity: كلما زادت قوة وشدة المثير الخارجي كان اكثر في لفت الانتباه والادراك، حيث ان الصوت العالي اكثر اشارة من الصوت الضعيف وهكذا.

([1]). Kotler et Keller, Marketing Management Twelfth Edition Prentice Hall. U-S-A.2006,p58.

- **التباين Contrast:** ويعني ذلك كلما كان المثير مختلفا عن المحيط الذي يتواجد فيه كانت اثارته وادراكه اكبر، حيث ان الضوء يلفت الانتباه حينما يكون الظلام دامسا.

- **التكرار Répétition:** ويعني ان تكرار حدوث الموقف بشكل مستمر يدعو للفت الانتباه اكبر من حدوثه مرة واحدة.

- **الحركات Motion:** ان حركة المثير وسرعته تؤدي لجذب الانتباه اكبر مما لو كان ساكنا او غير متحرك.

2. العوامل الذاتية للفرد: ([1])

- **الخبرة المتراكمة Expériences:** تؤثر خبرات الفرد المتراكمة والسابقة في سرعة ادراك للمواقف والصور المختلفة بيسر وسهولة اذ ان الفرد الذي تعرض لموقف معين في حياته الوظيفية، مثلا بمجرد حصوله ما يماثله بالصورة يلفت انتباه ويحدد ادراكه له.

- **الحاجة الفردية Individuel Need:** تلعب الحاجة والدوافع دورا اساسيا في تحديد مدركات الافراد كما يتم في ضوئها تفسير المواقف والصور والاشياء بدقة، فالفرد الذي يشعر بالحاجة اقتصادية او مادية معينة فان التعديلات الحاصلة في سلم الرواتب والاجور غالبا ما تلفت انتباه نظره وانتباهه نحو القرار او قانون التعديل المعين.

- **الشخصية Personality:** تلعب شخصية الفرد وبناؤها وتكوينها وخصائصها دورا واسعا في الادراك، حيث ان المديرين صغار السن يختلفون في ادراكهم للمواقف والاشياء والصور من المديرين كبار السن وكذلك العوامل الاخرى المرتبطة بالشخصية ذات دلالات واسعة بالتأثير على المدركات كالترتيب الفسيولوجي للجسم وقدراته العقلية والذهنية واتجاهات ومعتقدات الفرد.

- **النسق الإدراكي Perceptuel:** غالبا ما يتم ادراك الافراد في المنظمة نفسها التي يعملون بها بصورة متشابهة للمواقف الحاصلة الا ان مدركاتهم متباينة وفق طبيعة المحيط الذي يعملون به فان مشكلة تدني الجودة مثلا يراها مدير الانتاج من زاويته الفنية والمتعلقة

([1]). خضير كاظم الفريحات واللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار اثراء للنشر والتوزيع انعام، 2009، ص112.

بالمعدات والمكائن والمادة الاولية ...الخ. فيما يراها مدير الافراد بسبب انخفاض كفاءة العاملين او النقص بهم. بينما يراها مدير التمويل بسبب عدم استثمار التقنيات والتكنولوجية المتطورة وهكذا، ولذا فان المحيط الذاتي لوجود الفرد دور اساسي في تحديد مدركاته وهكذا.

3. العوامل المتعلقة بالموقف و البيئة: [1]

مما لا شك فيه ان البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والحضارية تلعب دورا اساسيا في مدركات الافراد للمواقف والصور والاشياء المختلفة وتلعب البناءات الاسرية والمؤسسات التعليمية والتربوية دورا لا يقل اهمية بالتأثير عن سواها من العوامل البيئية المختلفة، حيث ان التكوين الاولي لبناء الشخصية وتدعيم القيم والاعراف والاتجاهات والمعتقدات انما هي عطاءات اساسية ينمو عليها الفرد وتصقل شخصيته واهتماماته المستقبلية وان الاسرة والبيئة التربوية والثقافية غالبا ما تضع اللبنات الاولى في تكوين الشخصية للفرد والتي من خلالها يستطيع ان يحدد المدركات وابعادها المختلفة وفق الصور التي يثبت عليها ذاته في الماضي.

36.3.1. الاتجاهات:

" هي انها مشاعر الفرد نحو الاشياء والحوادث والاشخاص وانها افكار ذات صور وابعاد مختلفة تفاعلت مع بعضها وانصهرت في بوتقة واحدة لكي يتم من خلالها تحديد الاتجاهات الفكرية للفرد ". [2]

(1). د. ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات الاسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2013،ص123.
صقل الشخصية: هي ان يكون الانسان واثقا من نفسه وقادرا على تواصل مع الاخرين بشكل افضل بالإضافة الى قدرته على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجهه.

(2). د. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، طبعة 2002،ص80.

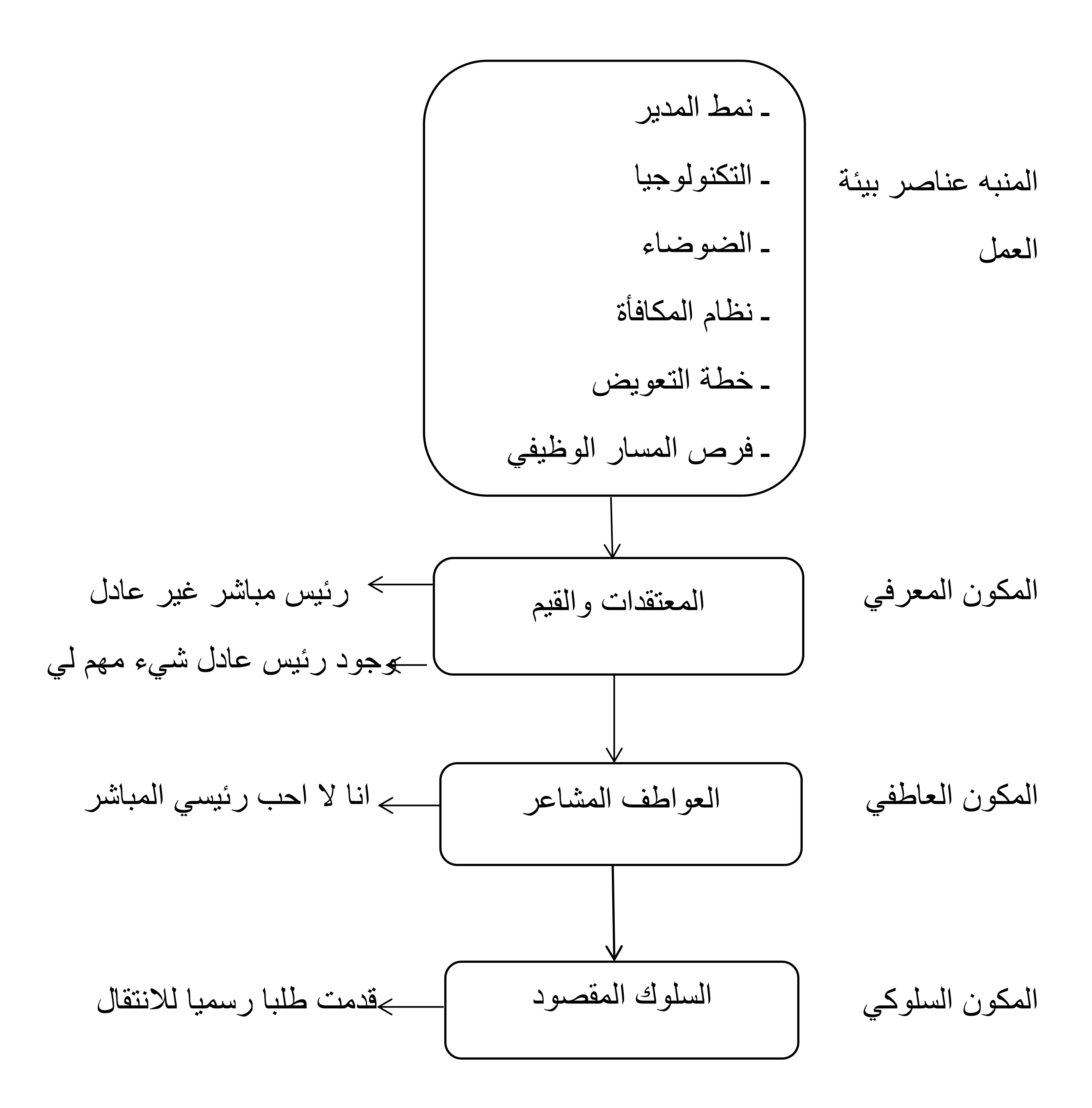
عناصر الاتجاهات: [1]

يمكن القول بشكل عام ان الاتجاهات تضم العناصر الآتية:

1. **المكون العاطفي** Affect Component: يتعلق هذا المكون بالعواطف والمشاعر التي غالبا ما يتعلمها الفرد من ابويه او اساتذته او زملائه في المجموعة. ويمثل المكون العاطفي تفضيلات الفرد البديل معين دون سواه، وقد جرى التركيز على هذا المكون في التعبير عن الاتجاهات اثناء الفترة التي سبقت عقد السبعينيات من القرن العشرين.
2. **المكون السلوكي** Behavioral Component: يشير هذا المكون الى ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة تجاه فرد ما او شيء ما فالفرد قد يتصرف بود او عدائية...الخ.
3. **المكون المعرفي** Cognitive Component: يتألف هذا المكون من ادراكات الفرد آراؤه ومعتقداته والمكون المعرفي يشير الى عمليات التفكير مع تركيز خاص على استعمال العقلانية والمنطق والعنصر المهم في المعرفة هي المعتقدات التقييمية التي يعتنقها الفرد.

(1).د. المرسي جمال الدين محمد وادريس ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة. القاهرة الدار الجامعية 2005،ص130.

الشكل (1-6): مكونات الاتجاهات



المصدر: د. جلاب احسان دهش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع. 2011 ص95

.4.1.2 القيم:

هي " عبارة عن المعتقدات التي يحملها الفرد نحو الاشياء والمعاني واوجه النشاط المختلفة والتي تعمل على توجيه رغباته واتجاهاته نحوها. وتحدد له السلوك المقبول و المرفوض و الصواب والخطأ، و تتصف بالثبات النسبي ".[1]

- **خصائص القيم:** هناك عدة خصائص تتميز بها القيم وهي كالآتي: [2]

1. انها انسانية لا يمكن قياسها كالموجودات.
2. انها صعبة الدراسة، دراسة علمية بسبب تعقيدها.
3. نسبية اي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن زمن الى زمن ومن مكان لآخر.
4. تترتب فيما بينها ترتيبا هرميا، فتهيمن بعض القيم على غيرها او تخضع لها.
5. تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والانماط السلوكية بين الافراد.
6. مألوفة و معروفة لدى أفراد المجتمع ومرغوبة اجتماعيا لأنها تشبع حاجات الناس.
7. أنها ملزمة وآمرة لأنها تعاقب وتثيب كما انها تحرم وتفرض.

.5.1.2 التعلم Learning:

ويقصد به " هو عملية اكتساب المعرفة ونشر المعلومة والقدرة على التكيف بنجاح مع الظروف المتغيرة ". [3]

ومن أشكال التعلم نذكر نظرية الاشراط الكلاسيكي. وهو عملية يتعلم من خلالها الفرد ان يربط بين المعلومة التي حصل عليها عبر جهازه العصبي مع المنبهات التي تسببت في حدوث الاستجابة معينة دون سواها علما ان هذه الاستجابة قد لا تكون تحت السيطرة الارادية لذلك الفرد.

وترجع اصول هذه النظرية الى العالم النفسي الروسي Ivan Pavlov اثناء عمله مديرا للمعمل الفسيولوجي في معهد الطب التجريبي عام 1890 كمتخصص في دراسة وظيفة الغدد اللعابية في الهضم عندما حاول دراسة كمية اللعاب الذي تفرزه الغدد اللعابية والعصارات

([1]). د. ماجد عبد الهادي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، ادارة اعمال دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الطبعة الأولى 2016، ص145.
([2]).د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال عمان، دار وائل للنشر والتوزيع 2013، ص77.
([3]). د. نجم عبود، ادارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2005، ص55.

الهضمية التي تفرزها المعدة عند تقديم الطعام للكلاب. اذ لاحظ ان هذه الحيوانات تبدأ بإفراز اللعاب عندما تقدم لها قطعة من اللحم فالطعام هو منبه طبيعي وسيلان اللعاب هو استجابة طبيعية للمنبه الطبيعي.

لقد لاحظ اثناء تكرار هذه التجربة ان الكلب يفرز اللعاب قبل ان يصل الطعام الى فمه، بل ان اللعاب يبدا بالسيلان عندما يسمع الكلب وقع خطى الشخص الذي كان يحمل اليه الطعام في غرفة الاختبار واعاد " با فلوف " صوت الجرس مع النور وقام بتقديم الطعام للكلب عندما لاحظ ان لعاب الكلب بدأ يسيل بمجرد اضاءة المصباح دون سماع صوت الجرس (الاشتراط عالي الدرجة) عندما استنتج ان المنبه الشرطي الاول (الجرس) اصبح منبها طبيعيا وليس شرطيا واصبح الضوء (مثير محايد) منها شرطيا وهنا ان التلازم بين المثير الطبيعي والمثير المحايد قد ادى الى انقلاب المثير المحايد الى ما يطلق عليه مثير شرطي بمعنى الاستجابة اصبحت مشروطة بوجود مثير كان في الاصل محايدا واصبح الان مؤديا الى الاستجابة نفسها.[1]

([1]).د. جلاب احسان دهش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011 ص20

الشكل (1-7): خطوات التعلم الشرطي الكلاسيكي

مثير اصلي ←——— استجابة (المثير المحايد لم يقدم بعد).

مثير اصلي ←——— استجابة (تقديم المثير المحايد متلازما مع المثير الاصلي).

عدم تقديم المثير الاصلي ←——— استجابة المثير الاصلي نفسها (تقديم المثير المحايد).

المصدر: د. ماهر احمد السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية، 2003، ص106

6.1.2.الدافعية Motivation:

هي " تلك القوى التي توجه وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معينا وتمثل الاصرار على السلوك ".[1]

فالدافعية عبارة عن قوة او شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لا شباع حاجات ورغبات معينة فعندما يشعر الانسان بوجود حاجة لديه فانه يرغب في اشباعها فالحاجة تسبب التوتر الذي يقود الى بذل الجهد من قبل الفرد.

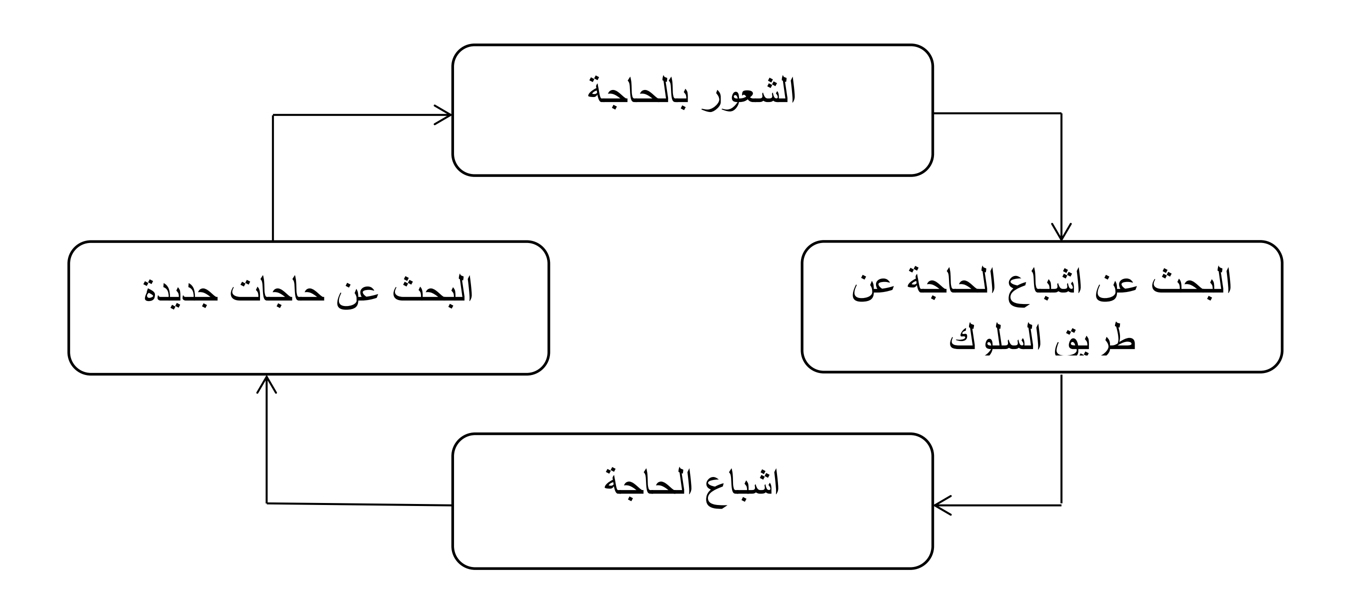
(1).د. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان ادريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق علمي ادارة السلوك في المنظمات دار الجامعية الطبعة 2003-2004، ص164.

يبين (الشكل 07) ان آلية الدافعية تبدأ من شعور الفرد بأن هنالك حاجة غير مشبعة لديه (طعام ـ او زيادة في الراتب او ترقيته او منصب اجتماعي ...) مما يوجد في داخله حالة من عدم التوازن.

يبدأ الفرد عندها بالبحث عن طرق لا شباع الحاجة كأن يبحث عن وظيفة اخرى او ان يبذل جهدا اكبر في العمل.

بعد ذلك يقيم الفرد هذه الطرق ويختار طريقة معينة يسلكها لا شباع حاجته والتي قد يتم اشباعها فيصل الى مرحلة التوازن، وقد لا يتم اشباعها فيبدأ بإعادة تقييم الحاجة غير المشبعة لديه.[1]

الشكل (1-8): عملية الحفز عند الافراد



المصدر: د. درة عبد الباري. الاساسيات في الادارة المعاصرة، منحنى نظامي عمان. دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص112

[1]. Hultman. Ket gellerman B. Balancing individual & Organisationnel values walking the tightrope to success. Jossay Bass/p feiffer 2012,p121.

2.2. محددات السلوك الجماعي في المؤسسة:

1.2.2.مفهوم جماعات العمل: The Concept Work Groups

وهي " تعبر عن مجموعة بفردين او اكثر لهم اهتمامات واهداف مشتركة ويتفاعلون بشكل دائم ".([1])

- **متطلبات اساسية لوجود الجماعة:**

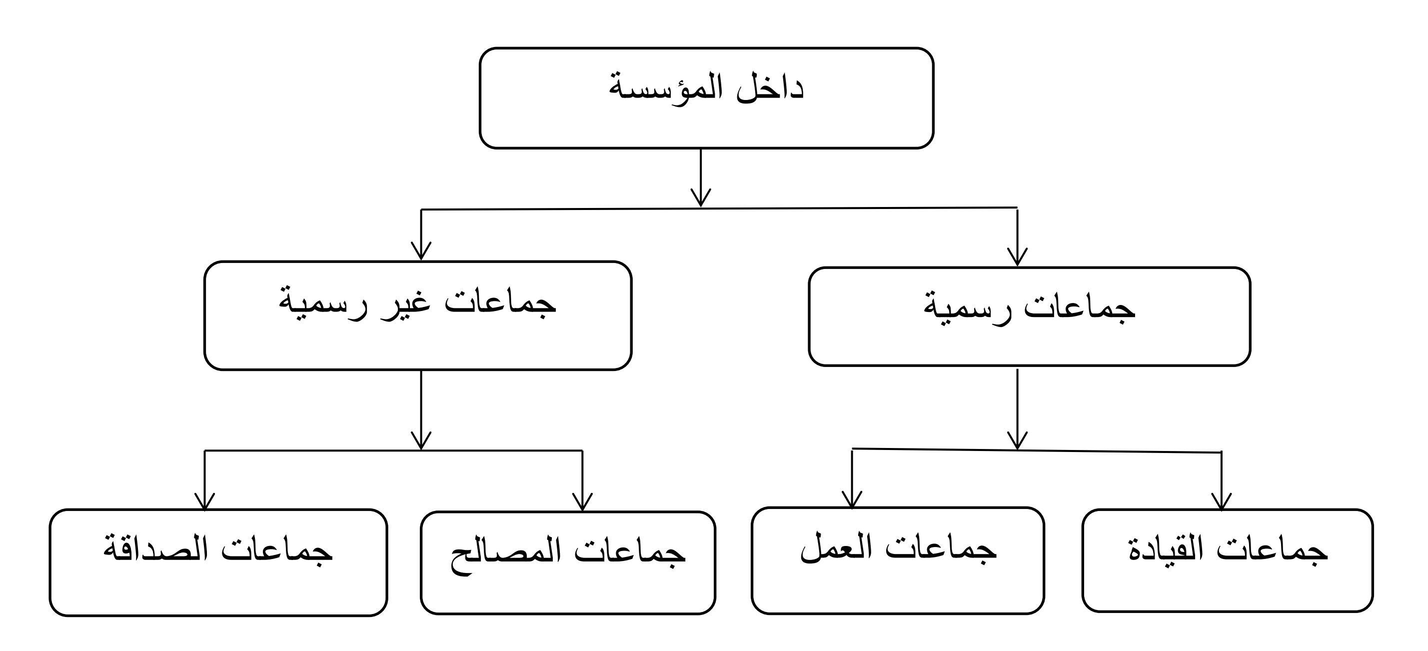
I. **الحجم:** يوجد حد ادنى لحجم المجموعة وهو فردان في حين ان الحد الاعلى غير محدد.

II. وجود شكل من أشكال التبادل او الاتصال او التفاعل بين هؤلاء الافراد ولا يشترط ان يكون هذا التفاعل وجاهيا.

III. وجود هدف مشترك تسعى المجموعة الى تحقيقه.

- **أنواع جماعات العمل:** هناك نوعين من الجماعات كما نلاحظ في المخطط:

الشكل (1-9): أنواع الجماعات



المصدر: د. محمد منصور اسماعيل العريفي، السلوك التنظيمي دار الكتاب الجامعي، صنعاء الطبعة الثانية، 2013، ص126.

([1]).Quick Principales of Organisationnel behavoir réalités and challenges, South western Cengage Learning, 2009,p98.

1. **الجماعات الرسمية:** هي الجماعات التي توجد في المؤسسة وتنشأ بموجب قرار اداري للقيام بمهام معينة وبغرض تحقيق هدف معين. وبدورها تنقسم الى قسمين جماعات القيادة وجماعات العمل.

I. **جماعات القيادة:** هي عبارة عن جماعة رسمية تتكون من المدير ومساعديه المباشرين وتمارس عادة الأعمال الروتينية المحددة لها.

II. **جماعات العمل:** هي عبارة عن جماعة تتكون من أفراد يأتون من مستويات وأقسام ادارية مختلفة في المنظمة بغرض انجاز مهام غير روتينية.

مثلا: قد يشكل المدير جماعة عمل لدراسة الجدوى الاقتصادية من انتاج بعض المنتجات الجديدة وهذه الجماعة قد تشمل ممثلين من مستويات وأقسام ادارية مختلفة كالإنتاج والتسويق والبحوث والتطوير والموارد البشرية.

اللجان: عبارة عن نموذج من جماعات القيادة الرسمية تتكون من عدد من الأفراد مسؤولون عن إنجاز بعض الأعمال، وقد تكون تنفيذية او استشارية وقد تكون دائمة او مؤقتة وتزداد اهميتها في المنظمات الكبيرة ومن مزايا استخدام اللجان:

- يعطي أعضاء المنظمة فرصة تبادل الآراء في ما بينهم.
- يساعد على تطوير افكار جديدة لحل المشاكل التنظيمية القائمة.
- يساعد في تطوير السياسات التنظيمية.
- تدريب الأعضاء.

فرق العمل: عبارة عن نموذج من الجماعات العمل الرسمية تستخدم في المنظمات لتحقيق المرونة اكثر في حل المشاكل او للتعامل مع النمو السريع في المؤسسة، وفرق العمل تتكون من 5 الى 12 شخصا متطوعا من أقسام مختلفة يجتمعون اسبوعيا لمناقشة الطرق لتطوير الجودة والكفاءة وحل المشاكل.

2. **الجماعات الغير الرسمية:** وتعرف بأنها تلك الجماعات التي تتكون نتيجة التفاعل الطبيعي بين الافراد وللحاجة للتواصل الاجتماعي فيما بينهم، ومن خلال التعريف لم

تنشأ بقرار اداري وليس جزءا من الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة فهي تتشكل بواسطة اعضائها.

وتنقسم الجماعات الغير الرسمية الى نوعين:

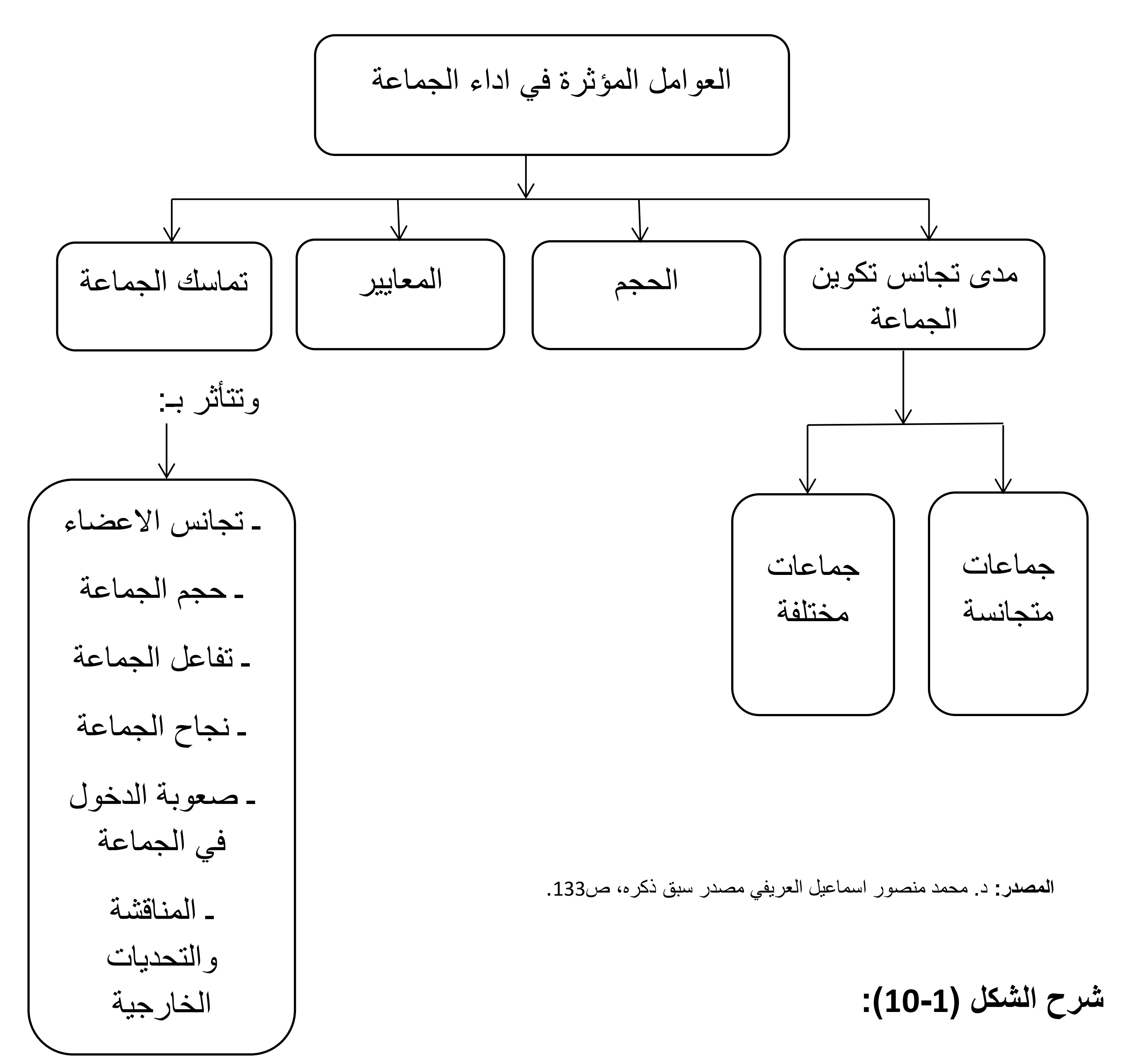
I. **جماعات المصالح:** هي جماعات غير رسمية يتم الالتحاق بها من قبل الافراد بسبب وجود مصالح مشتركة فيما بينهم حول موضوع معين.

II. **جماعات الصداقة:** هي عبارة عن مجموعة غير رسمية تتشكل من اعضاء في المؤسسة بسبب الانسجام الشخصي بين الاعضاء المنتسبين لها واشتراكهم بخصائص واهتمامات مشتركة، مثل الاهتمام بالرياضة، السباحة او اي هواية اخرى وتحقق الكثير من الفوائد للأفراد المنتسبين للجماعات غير الرسمية وهذا بدوره ينعكس على سلوكهم وبالتالي ادائهم في المؤسسة التي يعملون فيها.

ومن فوائدها:

- المحافظة على القيم الاجتماعية والثقافية التي يحملها اعضاء الجماعة.
- تحقيق الرضا النفسي والاجتماعي الذي قد لا يتحقق بدون الانتساب للجماعة.
- تسهيل الاتصال بين الاعضاء.
- زيادة الرغبة في تحسين بيئة العمل.
- التفاعل بين الاشخاص المنتمين الى الجماعة بالرغم من كونها غير رسمية فانه يؤثر بشكل عميق على سلوكهم وبالتالي على ادائهم في المؤسسة.

❖ **الشكل (1-10): العوامل المؤثرة في اداء الجماعة**



المصدر: د. محمد منصور اسماعيل العريفي مصدر سبق ذكره، ص133.

شرح الشكل (1-10):

1- مدى التجانس تكوين الجماعة:

الجماعة تكون متجانسة اذا كان الاعضاء متشابهين في كل الخصائص المطلوبة او بعضها لإنجاز عمل معين. مثل: السن ـ الخبرة في العمل او الخلفية الثقافية.

وتكون غير متجانسة عندما يختلف اعضائها في كل الخصائص المهمة المطلوبة او بعضها لإنجاز عمل المجموعة.

وقد توصلت العديد من الدراسات التي بحثت العلاقة بين الجماعات وأدائها الا ان الجماعات المتجانسة تكون اكثر فائدة وفاعلية في المهام الروتينية والسيطرة والمتابعة، اما الجماعات

الغير المتجانسة فتكون اكثر فعالية وفائدة في المهام المعقدة والمتنوعة (غير روتينية) التي تتطلب الابداع.

2- **الحجم:** يشير الى عدد الاعضاء في الجماعة ويبدأ بعضوين وينتهي بأي عدد يتيح الاعضاء الجماعة التفاعل والتأثير العقلي فيما بينهم.

3- **المعايير السلوكية للجماعة:** تعرف المعايير بأنها القواعد غير الرسمية التي تؤسسها الجماعة لتنظيم سلوك أعضائها، والمعايير عادة ما تحكم السلوكيات داخل الجماعة ولا تحكم المشاعر والمعتقدات الخاصة.

4- **تماسك الجماعة:** يقصد بتماسك الجماعة درجة الجاذبية التي يشعر لها الفرد (العضو) نحو جماعته ومدى قوة الدافع لديه للبقاء عضوا فيها. اي درجة انجذاب افراد الجماعة نحو بعضهم ومدى تمسكهم بالاستمرار كأعضاء في الجماعة.

- **أسباب تكوين جماعات العمل:**

1- **إشباع الاحتياجات:** وهو من الأسباب لانضمام الجماعات وهذا لا شباع حاجاتهم الهامة وتتمثل هذه الاحتياجات التي يمكن للفرد تحقيقها من خلال الجماعات في الحاجة الى الأمان والحاجات الاجتماعية واحترام الآخرين وبعدها تحقيق الذات وهذا حسب نظرية الحاجات لما سلو.

2- **التقارب والجاذبية:** اي كلما كان التقارب بين العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة كلما كان هناك تكوين جماعات، وكلما كانت الجاذبية بين الافراد اي القبول الشخصي بينهم من حيث تشابه الادراكات، الاتجاهات، القيم وغيرها من المحددات الفردية كلما زاد عدد الافراد المتقاربين.

3- **وجود أهداف مشتركة:** ان الأهداف المشتركة من الأسباب القوية لتكوين الجماعات.

4- **أسباب اقتصادية:** مثل الافراد الذين يعملون في نقاط مختلفة من خطوط التجميع بحيث يتم مكافآتهم حسب ادائهم من خلال العمل والتعاون كمجموعة والحصول على مزايا اقتصادية أعلى.

2.2.2.القيادة: Leader Chip

تعرف القيادة على انها تأثير فرد على المجموعة لتحقيق اهداف محددة للمجموعة او منظمة فقد عرفها كونتر وأودينيل على انها: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني." ([1])

- **المداخل المختلفة للقيادة:**

1- **المدخل الفردي (مدخل الصفات والسمات):** تعتبر نظرية السمات من أول المحاولات التي استهدفت في تحديد خصائص القيادة الناجحة، كونها القيادة تقوم على مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين وان من تتوفر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويكون قائدا ناجحا. ومن اهم نظريات المدخل الفردي نظرية الشخص العظيم والتي جاء في طيتها ان الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة ونظر مفكرين هذه النظرية على ان القادة يولون ولا يصنعون وان السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة كما يمكن ذكر ان هذه النظرية لم تثبت علميا في الخمسينيات لعجز الباحثين في حصر الصفات المتميزة للقائد، ولكن بعد ابحاث Kirk Patrick et Loke اثبتوا انه يوجد صفات مميزة للقائد الناجح نذكر منها: الصدق والاستقامة، الثقة بالنفس، الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات، الابتكار والابداع، المرونة، الحافز الى القيادة، وجود الدافع، المعرفة بالإدارة.

2- **المدخل الاجتماعي (نظرية الموقف):** يقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن اساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ذلك لان متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله. ([2])

ومن الاتجاهات المختلفة لهذه النظرية نذكر:

([1])،(2). د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، طبعة 2003، ص 241، 252.

اسهامات تاننباوم، وسكلرا و مازاريك (Tannenbaum ; Weschler, Massarik) أكد هؤلاء الباحثين ان هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختيار النمط القيادي الذي يلائم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، وهذه المجموعات هي:

- القوى الكامنة في القائد.
- القوى الكامنة في المرؤوسين.
- القوى الكامنة في الموقف.

3.2.2.الإتصال: Communication

يعرف بأنه: " عملية نقل وتبادل المعلومات بين طرف وآخر بوسيلة مناسبة لتحقيق هدف معين. "([1])

- **أنماط شبكة الاتصال: Types of Communication Networks**

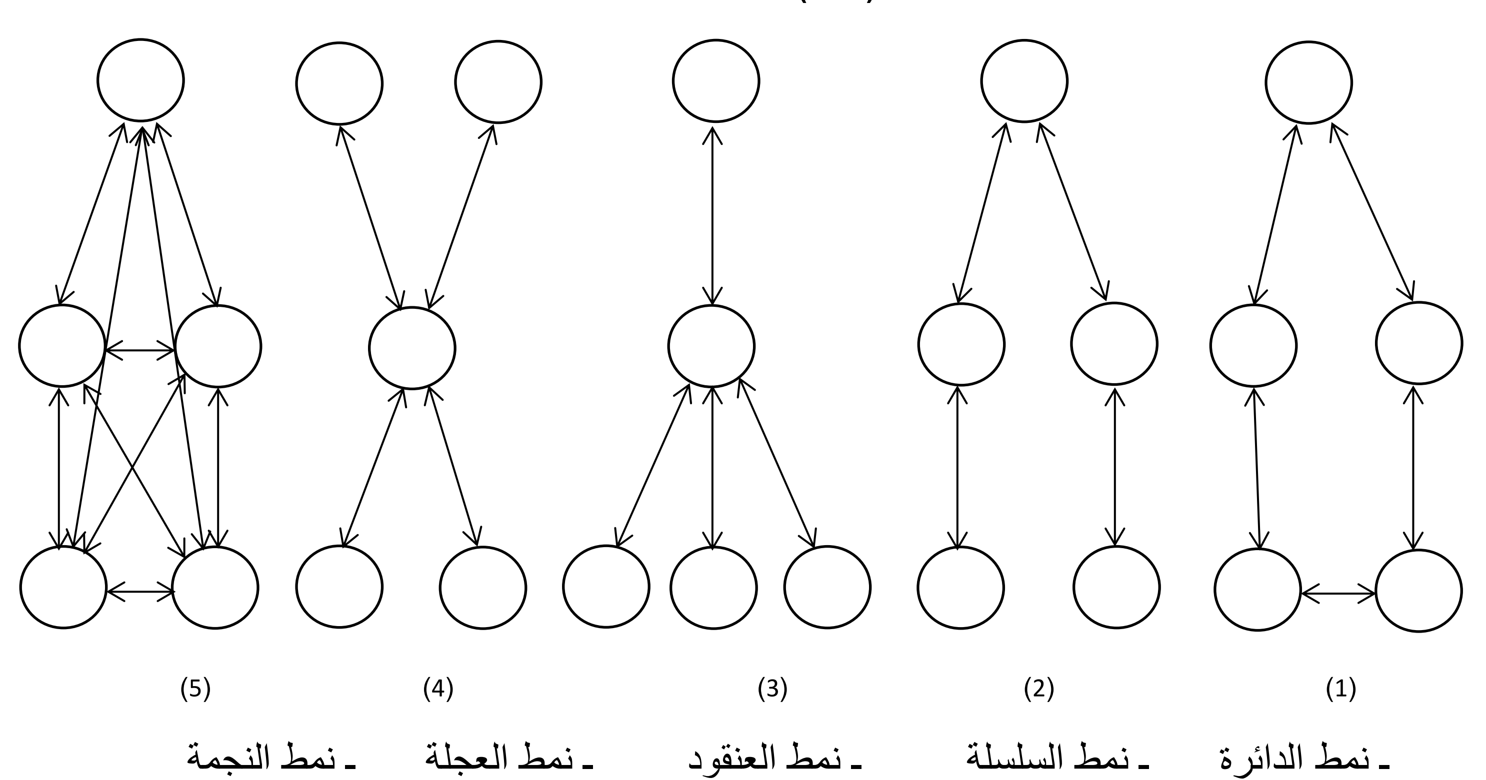
1- **نمط الدائرة:** في هذا النمط يسمح للفرد الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن الشمال) ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.
2- **نمط السلسلة:** في هذا الاتصال يمكن للفرد من الاتصال بجاريه الا ان الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال الا بشخص واحد فقط. وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة الى اخرى تليها حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه اتخاذ الاجراء المناسب ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.
3- **نمط العنقود:** وضمن هذا النمط يمكن لشخص واحد من الاتصال بأربعة اشخاص آخرين، الا انه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير لا يستطيع الاتصال بهؤلاء المرؤوسين الا من خلال مساعده الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فاعلية الاتصال.
4- **نمط العجلة:** وضمن هذا النمط يكون الشخص محوري وفي الغالب يكون المدير هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الافراد من خلاله فقط ويتسم هذا النمط بالبساطة وعدم التعقيد والسرعة والدقة والوضوح وسرعة الاستجابة ولكن يؤخذ عليه صعوبة استخدامه في المؤسسات كبيرة الحجم كما انه قد يتسبب

([1]).د. ماجد عبد الهادي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، ادارة اعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2016، ص291.

في الارباك وعدم الرضا لأولئك الافراد او المعزولين والواقعين على محيط النشاط.

5- **نمط النجمة:** ويمثل هذا النمط من الاتصال هو اكثر الانواع السائدة مثالية في تحقيق سبل الاتصال بين الافراد والجماعات، فمن خلاله يمكن لأي فرد الاتصال وهذا الاتصال يشبه البناء التنظيمي اللامركزي (المفتوح)، فهو يتسم بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين مختلف الافراد العاملين في المنظمة وهو اكثر فاعلية في تحقيق الاهداف قياسا بأنماط الاتصالات الأخرى.[1]

الشكل (1-11): أنماط شبكة الاتصال الرسمية



ـ نمط الدائرة ـ نمط السلسلة ـ نمط العنقود ـ نمط العجلة ـ نمط النجمة

المصدر: المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الافراد والجماعة في تنظيم، عمان دار الفكر، 2007، ص95.

(1).د.ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الادارة، عمان المكتبة الوطنية، 2009، ص67

❖ **طرق الاتصال:** Communication

1- الاتصالات الشفهية: Oral Communication

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل: (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية والندوات والاجتماعات والمؤتمرات) ويعتبر هذا الاسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات والافكار واكثرها سهولة ويسرا وصراحة، الا ان عيبه يكمن في تعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.[1]

2- الاتصالات الكتابية: Written Communication

يشمل هذا الأسلوب في الاتصالات كل من المذكرات الداخلية والتقارير الرسمية وتعبر هذه الاتصالات عن جانب كبير من الاهمية في الاعمال الادارية على اختلافها سواء كانت تقارير او اوامر ادارية او شكاوى، ويجب ان تكون مكتوبة حتى يتمكن المستقبل من دراستها بإمعان وتفكر، ثم يحفظها بين الملفات ليتسنى الرجوع اليها عند الحاجة ويمكن ان نوصلها الى اكبر عدد من العاملين في التنظيم بسرعة ويسر وهي اقل عرضة للتشويه والتحريف وتناسب المعلومات الفنية المعقدة وبشكل عام فانه مع اتساع حجم التنظيمات تزداد عملية الاتصال تعقيدا لا نها بذلك تشمل مستويات ادارية كثيرة ويشترك بها اعداد كبيرة من العاملين.[2]

3- الاتصالات الغير اللفظية (الحركية): Non verbal Communication

هذا النوع من الاتصالات يشمل استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في ارسال الرسائل وبالإضافة الى هذه الرسائل بتواجد هناك وسائل اتصال اخرى مثل وسائل الاتصال المصورة، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الاعمال ورغم أن الاتصالات الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات، الا ان لكل اسلوب ميزاته وظروفه المناسبة.

ويقوم اعتماد اسلوب دون آخر غلى العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة وطبيعة محتوى الرسالة ومدى اهميتها والتكلفة التي تستلزمها الوسيلة وكذلك نوعية الفئات التي توجه اليها الرسالة.[3]

([1]). د. زكرياء الدوري، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2012، ص89

([2]).د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص66

([3]). د. حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية لبنان بيروت، 2005 ص98.

❖ **أنواع الاتصالات:**

I. **الاتصالات الرسمية:** تنقسم الاتصالات الرسمية الى اربع انواع رئيسية:

1- **الاتصالات العمودية:** وتتمثل في الاتصالات الصاعدة والتي تشمل كافة المعلومات والبيانات التي يتم ايصالها من المرؤوسين الى الرئيس، كما تشمل الاتصالات النازلة وتتضمن كافة الاتصالات النازلة من الرئيس الى مرؤوسيه والمتمثلة في الاجراءات والتعليمات التي ينبغي الالتزام بها من قبل المرؤوسين.

2- **الاتصالات الافقية:** وتعود الى انسياب المعلومات على مستوى الاداري نفسه من التنظيم. مثال: قيام مديري الادارة العليا بالاتصال مع بعضهم البعض وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والانظمة الفرعية في المؤسسة.

3- **الاتصالات القطرية:** تشمل الاتصالات بين المديرين وجماعة العمل في ادارات غير تابعة لهم تنظيما ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية وانما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها المألوفة في الاتصالات خاصة في المنظمات الكبيرة.

4- **الاتصالات الخارجية:** وتضم الاتصالات الجارية بين المديرين وأطراف اخرى خارج المنظمة مثل: المجهزين، المستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم وتسهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الافضل للموارد.[1]

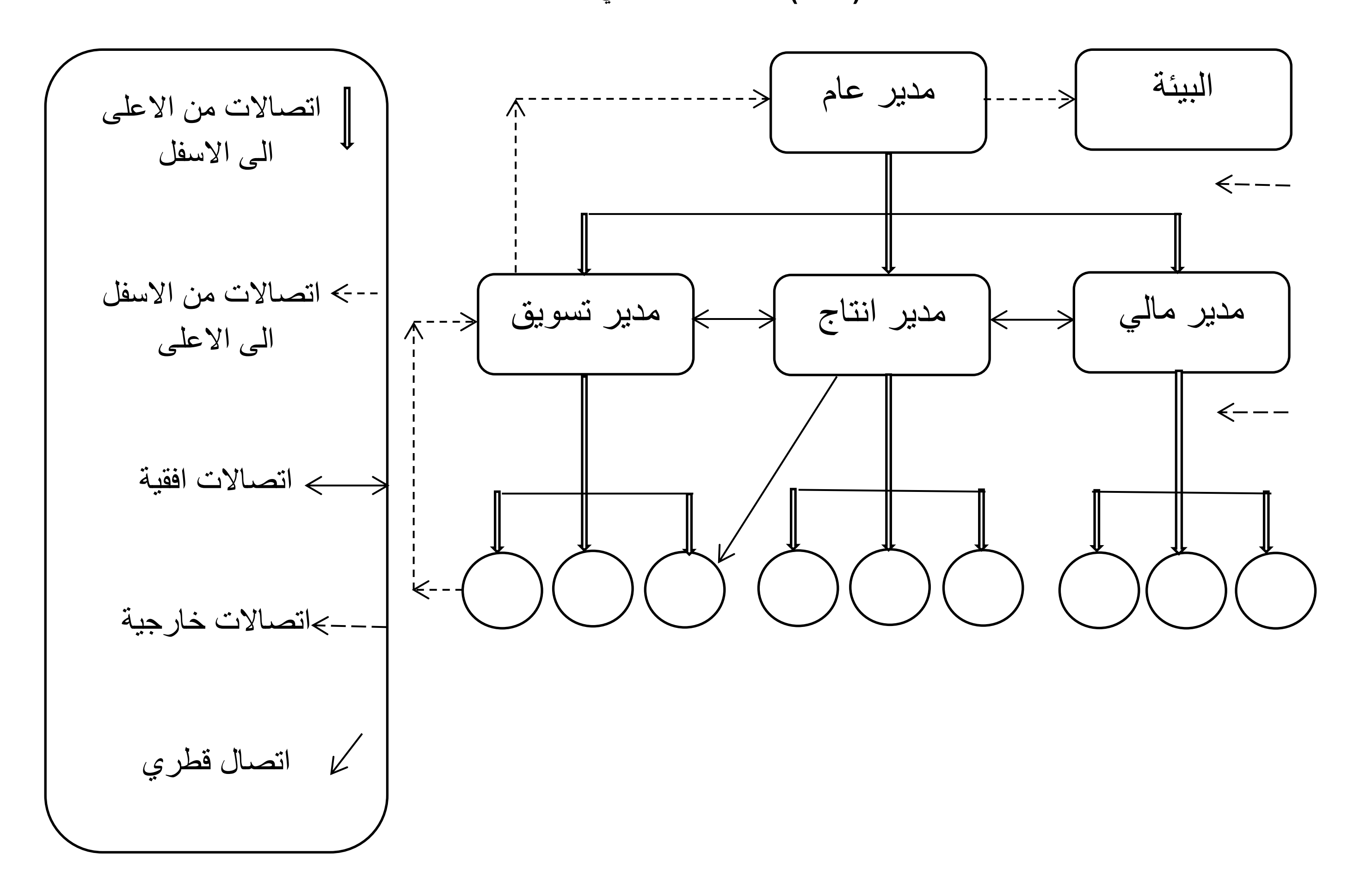
II. **الاتصالات الغير رسمية:**

ان الاتصالات غير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المنظمات ومن العبث ان تحاول الادارة القضاء عليها. ويمكن ان تكون لها نتائج ايجابية وتكمل الاتصالات الرسمية وقد تلحق الضرر بالمنظمة اذا ما أصبحت مصدرا ثابتا للإشاعات والأقاويل ويتطلب الامر من المديرين الحذر واليقظة والاستماع الى ما يدور ويقال واطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والاصغاء اليهم.[2]

([1]). د. حمود خضير كاظم، مبادئ ادارة الاعمال، عمان دار اثراء للتوزيع والنشر، 2008 ص89

([2]).د. درة عبد الباري، الاساسيات في الادارة المعاصرة، منحنى نظامي عمان دار وائل للنشر والتوزيع، 2012 ص77

الشكل (1-12): قنوات الاتصال في المنظمة



المصدر: الصائغ نبيل ذنون، الادارة مبادئ واساسيات، اربد عالم الكتب الحديث،2011،ص67.

❖ معوقات الاتصال:

I. المعوقات الشخصية[1]

1- الادراك الانتقائي من قبل المستقبل، فالمستقبل يميل غالبا الى قراءة او سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته.

2- تضارب الاطار المرجعي بين المرسل والمستقبل يسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية.

3- الفروق الفردية بين مرسل وآخر او مستقبل وآخر.

4- اختلاف اللغة بين المرسل والمستقبل.

5- العواطف المتضاربة قد تشوش على عملية الاتصال.

6- عدم اتقان مهارات الاتصال.

([1]).د. عواد احمد ذياب، ادارة اعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012 ص99

II. **المعوقات التنظيمية:** وتتعلق بالهيكل التنظيمي للمنشأة: [1]

1- عدم وجود هيكل تنظيمي للمنشأة مما يؤدي الى عدم وضوح الاختصاصات والمسؤوليات.

2- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الادارية التي تمت بها عملية الاتصال.

3- عدم الاستقرار التنظيمي وحدوث التغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجديد.

4- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية فالبيئة تزود المنظمة بمعلومات عن المستهلكين والموردين وسوق العمل...الخ.

III. **المعوقات البيئية:** تنشأ هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد: [2]

1- اللغة ومشكلة الالفاظ ومدلولاتها.

2- الموقع الجغرافي.

3- عدم كفاية ادوات الاتصال.

4- الافراط في طلب البيانات من قبل اجهزة الرقابة المختلفة تؤدي الى اختلاف قنوات الاتصال في المنشأة.

4.2.2.الصراع التنظيمي: Organisational Confliet

ويعرف بأنه: " هو التنازل او التناقض الذي يتراوح بين اللين والفظاظة بين طرفين او اكثر، او مجموعات او طبقات او اشخاص وايضا بين جوانب واتجاهات او مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في العلوم الانسانية جميعها ويتخذ مكانا له في نظريات مختلفة ".[3]

([1]).د. محمود فوزي حلوة، العلاقات الادارية سلوك ومهارات، عمان مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2007 ص111

([2]).د. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الافراد والجماعة في تنظيم، عمان دار الفكر، 2007 ص77

([3]). د. زهير ابو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، عمان دار اليازوري العلمة للنشر والتوزيع، 2011 ص69

❖ **اسباب الصراع التنظيمي:** هناك اسباب عديدة للصراع داخل المنظمة اهمها:

1- التعارض او التغيير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين او اكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه وبالاستجابة الى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد صعوبة في الاستجابة الى واحدة او اكثر من مجموعة الضغوط الاخرى.

2- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد او الجماعة: فزيادة الصلاحيات او نقصها يمكن ان تسبب صراعا للفرد او الجماعة.

3- التغيير في المركز او الوضع: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.

4- حدوث ازدواجية او تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين او اكثر ان يقوموا بالعمل نفسه.

5- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين افراد المنظمة الواحدة او بين الادارات على الموارد المتاحة نفسها.

6- الاختلاف في الثقافة: الافراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالبا ما تقود الى صراعات بين الافراد او الجماعات.([1])

❖ **طرق حل الصراع:** لقد نظر الفكر الحديث للصراع على انه حقيقة اساسية لا مفر من استثمارها في تحقيق اهداف المنظمة سواء ما كان على مستوى الفرد او الجماعات او المنظمات، وهذه الظاهرة يجب ان لا تقف مكتوفة الأيدي امامها وانما يجب ان تخضعها لسيطرتها اذ عند ازديادها عن الحد المقبول او انخفاضها عن الحد المقبول لابد ان تقوم الادارة ازائها بإنجاز الاجراءات الكفيلة بإرادتها ومن السبل الحديثة المعتمدة في ادارة الصراع نذكر:

([1]).Hodge B.J and william Arthony ,Organisation théorie A, stratégie approche 1991,p133.

1- في حالة زيادة حدة الصراع: هناك اساليب معتمدة نذكر منها:

اسلوب الأقناع وهو محاولة اقناع الاطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع وكذلك اسلوب السلطة وهنا تقوم الادارة بممارسة سلطتها الرسمية في اجبار الاطراف المتصارعة على قبول حل معين لفض النزاع والصراع.

في بعض الاحيان يلجأ الى تدخل طرف ثالث او ما يعرف بالوساطة كما هو الحال في حالة الصراع بين العمال والادارة فيلجأ الى وساطة نقابات العمال لحل النزاع.

اسلوب التفاوض والحوار هي العملية يتبادل الفرد افكاره وعروضه والعروض المقابلة وذلك اما مباشرة او من خلال ممثلين.

2- في حالة قلة الصراع عن المستوى المقبول: اذا قل الصراع فان الادارة تتدخل غالبا في تنشيط الصراع من خلال ما يلي:

في حالة خضوع وطاعة المرؤوسين لرؤوسهم، في حالة تبني ادارة عليا لسياسة عدم وجود الصراع اذا كانت المنظمة تفتقر للفكر الابداعي الخلاق بين العاملين...الخ.[1]

❖ **العلاقة بين المنظمة والسلوك التنظيمي:**

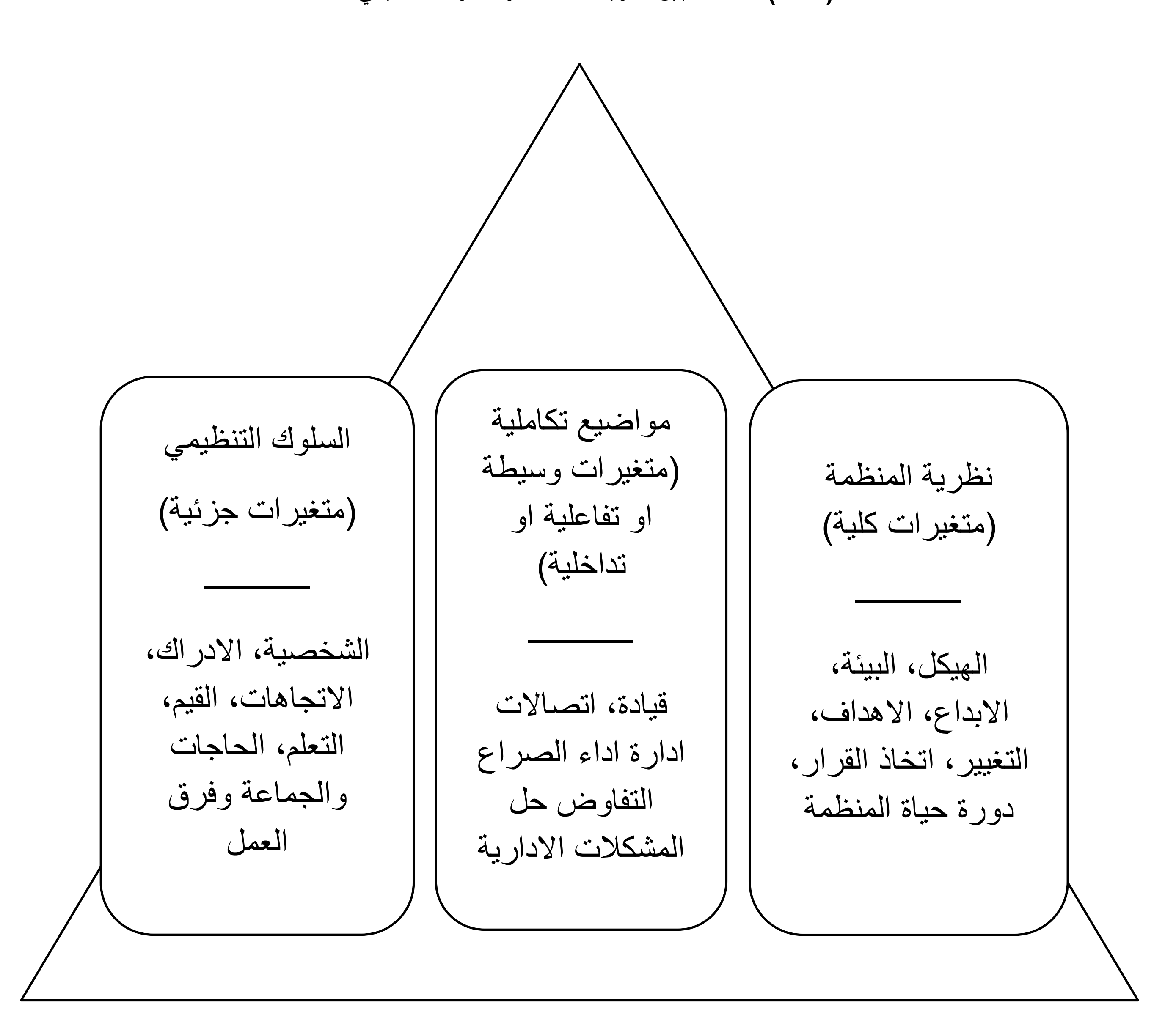
ان مجال تحليل السلوك التنظيمي فهو جزئيا يهتم بدراسة تصرفات الافراد في المنظمة والوقوف على خصائصهم التطورية والشخصية والبنائية والفكرية والسلوكية، ومن بينها تناول موضوعات دوافع العاملين وصراعاتهم.

السلوك القيادي والقيمي الشخصية والاجهاد والاختلافات الادراكية والعاطفية والتعلمية لهم وما يزال حتى يومنا هذا يبدو ان عملية الفصل التام بين حقلي نظرية المنظمة والسلوك مهمة ليست بالسهلة لغير المتخصصين في علم المنظمات، فهناك بعض الموضوعات التنظيمية التي يتم تناولها في كليهما معا فتكون مرة كلية ومر جزئية وذلك بحسب موقعها كمتغيرات.

ان درست بشكل متغير مستقل ام متغير وسيط ام متغير معتمد فموضوعات مثل اتخاذ القرار الاتصالات، القيادة، ثقافة المنظمة، ادارة الصراع والتي هي ضمن اختصاص السلوك التنظيمي الا انها يمكن ان تلعب ادوارا مهمة في دراسات نظرية المنظمة. والشكل التالي يبين بعض الاختلافات الجوهرية بين هذين الحقلين.

([1]).د. محمد سعيد السلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2002 ص318.

الشكل (1-13): العلاقة بين نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي



المصدر: د. سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق بغداد، الطبعة الاولى، 2016 ص60.

3- المبحث الثالث: نظرية السلوك التنظيمي

1.3.نظرية التنظيم الكلاسيكية:

- **نظرية الادارة العلمية (1900):** ظهرت نظرية الادارة العلمية لدراسة اسباب انخفاض الانتاجية الصناعية وكيفية الوصول الى حلول للمشاكل ومنها بدأ التفكير في تقديم نظرية التنظيم التي تساعد على التحكم في السلوك التنظيمي التي يمكن الاستناد اليها فيعتبر (فريدريك تايلور) اول من استخدم اسلوب الادارة العلمية ومن مبادئها:

ـ استعمال طرق ودراسة الوقت والحركة للوصول الى الأداء الأمثل.

ـ دراسة علاقة الاجور التشجيعية لأداء العمال.

ـ تقسيم العمل الى اداري وتنفيذي.

ـ اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.

ـ ضرورة وجود التخصص الوظيفي بحيث يقوم كل متخصص على مجموعة من العمال.

2.3.نظرية العلاقات الإنسانية (1930):

- **تجارب الهوثورن**: جاءت هذه النظرية كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي ومن ابرز روادها (التون مايو) الذي قام بتجارب في الشركة " ويستن الكتريك " لمصانع الهوثورن مع زملائه وهذه لدراسة ظاهرة انخفاض الانتاجية وسوء العلاقات بين العامل والإدارة ودراسة اثر عدة متغيرات مادية كالضوء وفترات الراحة على انتاجية العمل واهم ما توصلت اليه هذه التجارب لمدرسة العلاقات الانسانية:

ـ تقاس دوافع الافراد بحوافز معنوية وليس بحوافز اقتصادية فقط.

ـ لا تحدد كمية العمل تبعا لطاقة العامل الفسيولوجية وانما تحدد تبعا لطاقته الاجتماعية.

ـ مديرو المنظمات يحتاجون الى مهارات اجتماعية تقدر حاجاتهم الى مهارات فنية.

ـ يتأثر سلوك الفرد والانتاجية بالجماعة الغير الرسمية.

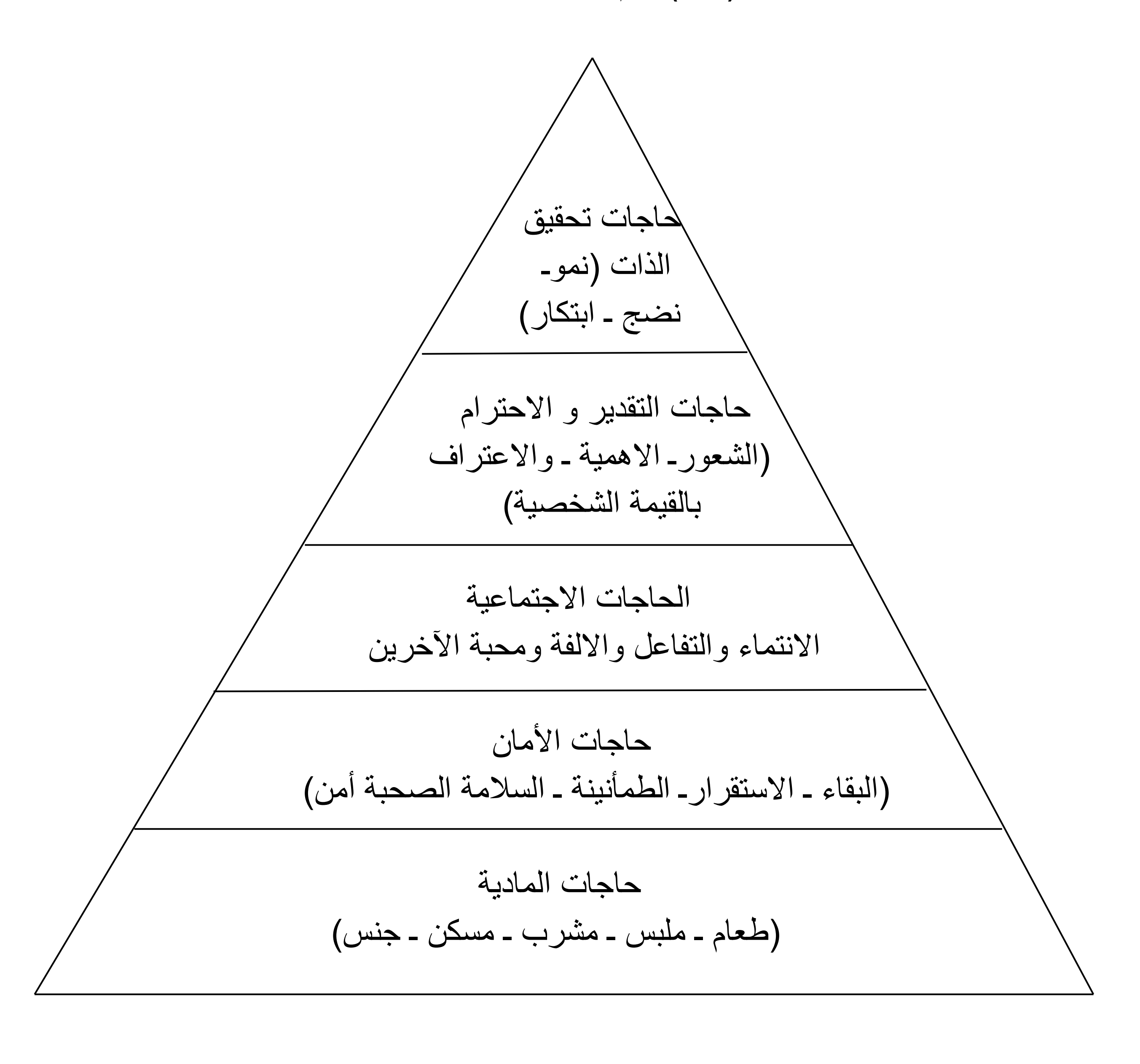
ـ الجوانب الاجتماعية والنفسية تؤثر على اداء الافراد.

3.3.نظرية الدوافع الانسانية:

❖ **نظرية "إبراهام ما سلو" للحاجات الانسانية (1943):** [1]

تعد هذه النظرية من النماذج الرائدة في مجال دراسة طبيعة الفرد وسلوكه وحاجاته ورغباته وتأثيرها في الاداء والانتاجية. فقد رتب حاجات الفرد بحسب اهميتها في حفزه للعمل بغية اشباعها فأعطى لإشباع المستوى الادنى الاولوية والاهمية قبل غيرها كونها تتحكم بسلوكه اكثر من غيرها واذا ما اشبعت هذه الحاجات يتوجه الاهتمام نحو اشباع المستوى الآخر لها...و هكذا.

الشكل (1-14): هرم ما سلو للحاجات الانسانية



المصدر: د. امين عبد العزيز حسن، ادارة اعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع القاهرة، 2001 ص27.

([1]).د. سعد علي العنزي. نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. دار الكتب والوثائق بغداد الطبعة الأولى، 2016 ص 124,123.

وعلى هذا الأساس تقوم نظرية " ما سلو" للحاجات الانسانية على افتراضات عدة هي:

1- تعد الحاجات الانسانية بمثابة اهداف يسعى الفرد لتحقيها وبالحصول على فرصة مواتية لإشباع حاجاته تتوالد الدافعية لسلوكه نحو الأداء الوظيفي.

2- تعد حاجات الفرد مرتبة بشكل متدرج من حيث اهميتها تبدأ من الاسفل الى الاعلى (اي من الحاجات المادية، الامان، الانتماء الاجتماعي، التقدير ثم تحقيق الذات).

3- تعد رغبات الفرد وتطلعاته مستمرة ومتجددة على الدوام اذ طالما يتفاعل مع محيطه الداخلي وبيئته الخارجية وبالتالي فهو لا يستطيع ان يشبع حاجاته كلها تماما وبشكل متساو.

4- تعد حاجات الفرد متداخلة مع بعضها البعض وبالتالي فلا يمكن للحاجات المشبعة ان تختفي تماما عند ظهور حاجة اخرى.

اشار " ماسلو" الى ان الافراد يشبعون حاجاتهم طبقا لنظام طبيعي بحسب اولويات الجسد والعقل وقد قسمت هذه الاولويات الى فئتين هما:

1- **حاجات النقص:** والتي تتضمن حاجات اساسية حياتية ضرورية مثل الحاجات المادية من طعام ومشرب ومسكن وتنفس... فضلا عن حاجات الأمان من سلامة للنفس والممتلكات والامن الوظيفي.

2- **حاجات النمو:** والتي تتضمن الحاجات الاجتماعية من تكوين اسرة وصداقات ومحبة والفة وحاجات التقدير المتمثلة بتحقيق المكانة الاجتماعية المحترمة الى جانب تحقيق الذات الذي يتناول تطوير مجالات الابتكار والابداع.

نتيجة:

ان دراسة السلوك التنظيمي له اهمية كبيرة وهذا من خلال ما ينجز عنه من فائدة في حسن سير المنظمة بحيث ان نتائج دراسة السلوك التنظيمي افادت كثيرا كل المهتمين بها ويجعل المنظمات ليس فقط اكثر انتاجية بل ايضا اكثر لطفا للعمل فيها.

تمهيـــــــــــــــد:

ان هدف الاهتمام بدراسة سلوك العاملين وفهمه ومعرفة مدى تفاعله مع المتغيرات التنظيمية المؤثرة فيه وهو تحسين الاداء والانتاجية والرضى الوظيفي للعاملين، وذلك للإنجاز الاهداف المشتركة والمرغوبة للمنظمة التي يعمل فيها.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى اثر دراسة السلوك التنظيمي من خلال علاقته بالأداء على على مستوى الفردي، الجماعي والتنظيمي كما سنتطرق الى تقييم الاداء داخل المنظمة واخيرا سنتكلم عن ادارة التغيير والتطوير وذلك في حالة مالم تصل المنظمة الى النتائج المخطط لها مسبقا بعد عملية التقييم.

1- **المبحث الأول:** مستويات السلوك التنظيمي

1.1.على المستوى الفردي:

1.1.1.الرضا الوظيفي: يرى بعض الباحثون ان الرضا الوظيفي هو " درجة اشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الاشباع عادة عن طريق الاجر. ظروف العمل، طبيعة الاشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين."[1]

كما يعرفه البعض الآخر أنه " محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من عمله في صورة اكثر تحديدا، ويعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

" الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل."

ويشير روزيمون على ان " الرضا عن العمل او عدم الرضا عن العمل انما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة والتي يمارسها اتجاه عمله واتجاه العوامل المرتبطة به وتجاه حياته بشكل عام." [2]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو درجة شعور الفرد بإشباع حاجاته الناتجة من عناصر الرضا التي يتصور الفرد ان يحصل عليها من عمله والشعور بالرضا يكون مرهونا باتجاهات الفرد الشخصية وهذه الاتجاهات تختلف حسب مستوى الادراك والخبرة والشخصية او قد تكون متأثرة باتجاهات وقيم المجموعات في العمل.[3]

([1]).(2). د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص229.
([3]). تعريف من خلال استنتاج الطالب للتعريفين السابقين.

- **قياس الرضا الوظيفي:** من الاساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي في الوقت الحاضر هي: ([1])

- المقاييس الموضوعية : حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوى ومستويات انتاج الموظف.

- المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل مجموعة من الأسئلة او باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة.

2.1.1.التكييف: ([2])

يعني التكييف ايجاد العلاقة المتوازنة والمرضية بين الافراد والبيئة داخل العمل او خارجه وهذا بالتوافق مع الظروف التي دفعت الفرد الى اضطرابات نفسية معينة وهي مجموعة من ردود افعال او استجابات التي تتفاعل مع شروط محيطة به وقد يكون التكييف سيئا او حسنا اذن عدم التوافق او التكييف اهم مشاكل العمل وهو الدليل الفعلي على عدم سير الامور على ما يرام في المنظمة ولاجتياز هذه المشاكل لا بد للمنظمة ان تراعي ما يلي:

1. التوجه والاختيار السليم نحو العمل المناسب من حيث الرغبة والمقدرة على العمل في الوظيفة المعينة له.
2. مراعات الفروق الفردية عند التعامل مع الافراد عند اتخاذ اي اجراء او تنفيذ او قرار لأي سياسة حيث بذلك نستطيع ان نمنح للأفراد فرصا متلائمة مع حالاتهم وقدراتهم وشخصياتهم.
3. عندما يحدث اختلاف في التوازن بين العلاقات والوسائل والقوى الانتاجية المتطورة نتيجة للتغيير التكنولوجي السريع في الوسائل الفنية للإنتاج ولعدم التغيير المقابل في اساليب العلاقات الانسانية ولهذا لا بد من استبدال العلاقات الانتاجية القديمة بعلاقات جديدة تتفق مع مستوى وسائل الانتاج.

([1]).د. صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سبق ذكره ص229-230

([2]).د. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن عمان 1999،ص45

2.1.على المستوى الجماعي:

2.1.التماسك: ([1])

الجماعات المتماسكة هي تلك الجماعات التي تجذب الافراد اليها وبسبب هذه الجاذبية فان الاعضاء ينتمون ويرغبون في البقاء في الجماعة، وتتميز بانها نسبية ومن النواتج المترتبة على تماسك الجماعة هي:

- ✓ **المشاركة اكبر في الأنشطة الجماعة:** نتيجة الجماعة المتماسكة التي تمثل جاذبية عالية بالنسبة للفرد وبالتالي مشاركته في الانشطة الجماعية فيصبح للفرد الرغبة في الاستمرارية في هذه الجماعة وهذا يؤدي الى انخفاض معدل ترك العمل الاختياري في الجماعة المتماسكة.

انخفاض معدل الغياب لحب الافراد ولحب تواجدهم معا زيادة الاتصال داخل الجماعة المتماسكة وهذا بتعاونهم لتحقيق الأهداف.

- ✓ **تأكيد أكبر لمعايير الجماعة:** ان الجماعات المتماسكة الأكثر جاذبية وتنسيقا تكون معدة بالأمداد وتقديم المعلومات والمكافئات والعقاب لأفرادها.
- ✓ **درجة أكبر من النجاح:** بالرغم من ان النجاح في تحقيق الاهداف يساهم في تماسك الجماعة الا ان التماسك ايضا يساهم في نجاح الجماعة.

فالجماعة المتماسكة تكون جيدة في تحقيق وانجاز الأهداف اي هناك علاقة متبادلة بين النجاح والتماسك. ونستخلص ان الجماعات الفعالة تكون نتيجة للنواتج المتحققة من تماسك الجماعة، فالمشاركة في النشطة والاتصال والالتزام وتأكيد المعايير كل هذا يساعد على زيادة الاتفاق والقبول للأهداف المراد تحقيقها. بحيث يعمل المديرين على زيادة التماسك وهذا لزيادة فعاليتها في تحقيق الاهداف ويتوقف هذا على مدى التوافق بين أهداف الأفراد او الجماعة والأهداف التنظيمية لأنه كلما زاد هذا التوافق زادت الفعالية في تحقيق الأهداف.

وقد أشارت نتائج عديدة من الدراسات الى ان انتاجية افراد الجماعة المتماسكة تكون أعلى ومتقاربة اي ان الجماعة المتماسكة تميل الى النجاح في تحقيق ما ترغب في تحقيقه وفي ظل مناخ علاقات العمل الجيدة فيساعد تماسك الجماعة في تحقيق المهام التي تحتاج تداخل وهذا

([1]).د. راوية حسن، السلوك في المنظمات دار الجامعية الاسكندرية،1999 ص171,170,169

في النهاية يساعد على زيادة الانتاجية أما اذا كان المناخ يتميز بالتوتر وعدم التوافق فإن تماسك الجماعة قد يحقق الأهداف التي تسبب في الانتاجية المنخفضة.

وهناك بعض الجماعات غير المتماسكة التي يقوم أفرادها بحجب جهدهم عند القيام بعمل جماعي ويرجع هذا الى سببين مختلفين هما:

1 ـ تخفيض الأفراد لجهودهم ليصل الى تحقيق هدف العمل مجانا على حساب زملائه الآخرين في جماعة العمل.

2 ـ تخفيض الأفراد لجهودهم لشعورهم بأن الآخرين يصلون الى هدفهم دون عناء او أنهم لا يبذلون الجهد والاسهام المطلوب منهم لتحقيق الاهداف، فالأفراد في هذه الحالة يحاولون بتصرفهم هذا ان يحققوا العدالة في الجماعة.

ومن الطرق التي يمكن من خلالها التغلب على حجب الافراد لجهودهم عند الاداء الجماعي:

- ✓ معدل الأداء الفردي اكثر وضوحا وهذا بتصغير حجم الجماعة.
- ✓ التأكد من ان العمل موضع اهتمام الفرد ويتضمن دوافعه.
- ✓ زيادة شعور الافراد بأهمية وقيمة اسهاماتهم ويمكن التغلب على هذا الشعور بتدريبهم والمكانة الاجتماعية والتي تمد الاعضاء بمدخلات مميزة.
- ✓ زيادة معرفة نتائج العمل وهذا بمعرفة اعضاء الجماعة بمستوى أدائهم من خلال رئيسهم في العمل أو زملائهم يساعدهم على التصحيح الذاتي.
- ✓ مكافأة الاداء الجماعي وهذا ما يزيد الافراد من تعظيم أدائهم.

2.2.1.الروح المعنوية:

مفهومها: " تعتبر الروح المعنوية الشعور المشترك بين أعضاء الجماعة والذي يكون في صورة سعادتهم ورضاهم عن العمل وتتحكم في الروح المعنوية للجماعة عدة ظروف منها داخلية وأخرى خارجية توجد خارج الجماعة." [1] وهي :

([1]). د. محمد سعيد سلطان. السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2002، ص233.

- **المحددات الداخلية:**

ـ كلما توافقت توقعات واهداف الجماعة كلما كانت روح معنوية عالية لأن التوافق في الأهداف يقلل من نسبة النزاع بين أعضاء الجماعة.

ـ كلما ازداد توقع الأفراد في أثر الجهد المشترك واعتقادهم بأن النجاح لا يتحقق إلا من خلال التعاون في تحقيق الأهداف كلما كانت روح المعنوية عالية.

ـ تميل الروح المعنوية للارتفاع كلما كانت النتائج تبشر بالنجاح.

ـ تكون الروح المعنوية للجماعة عالية كلما كان كل فرد من أفراد الجماعة يشعر بمستوى عال من الرضا عن العمل.

- **المحددات الخارجية:**

ـ كلما كان مضمون العمل أكثر توافقا مع دوافع الأفراد وأكثر استغلالا لقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم كلما زاد من رفع روح المعنوية.

ـ يتحدد مستوى روح المعنوية بمقدار المشاركة التي يسمح بها الرئيس لمرؤوسيه في اتخاذ القدرات.

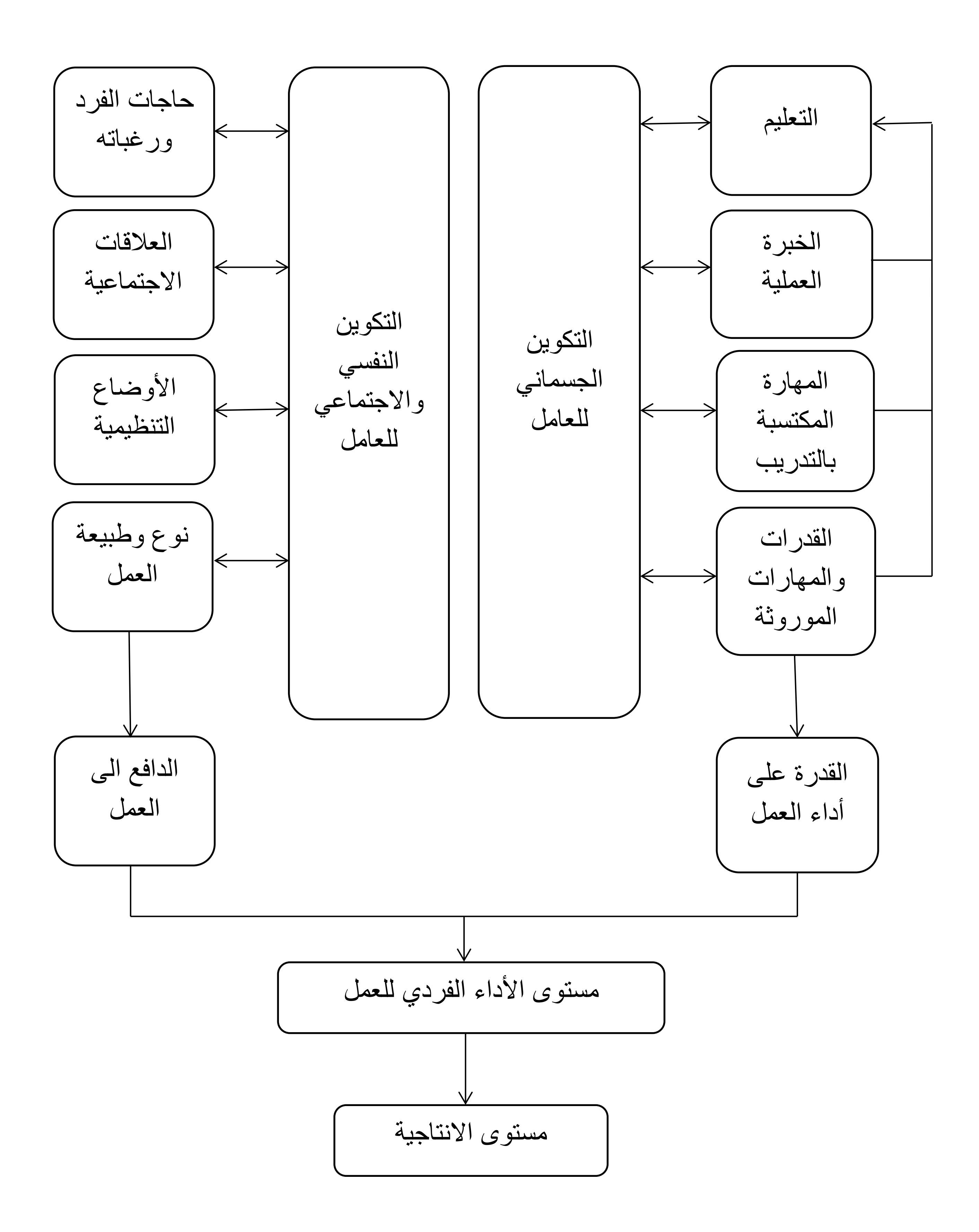
ـ تميل الروح المعنوية للانخفاض كلما ازدادت أنظمة الرقابة والصرامة والضغط على العاملين ويحدث العكس أثناء اتباع أسلوب الرقابة الذاتية.

ـ عند شعور جماعات العمل أنها تعمل من أجل أهداف قيمة تزداد روح المعنوية في جماعات العمل.

3.1.على المستوى التنظيمي:

1.3.1.الكفاءة الإنتاجية: بالرغم من أهمية العوامل الفنية والمتمثلة في الأساليب الانتاج المواد الخام، المستوى التكنولوجي المستخدم في الانتاج والتصميم الداخلي للمصنع إلا ان العوامل الإنسانية والمتمثلة في الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية والشكل التالي يبين العوامل المحددة للإنتاجية الفردية.

الشكل (2-1): العوامل المحددة للإنتاجية الفردية.



المصدر: د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات. دار الجامعية الاسكندرية 2003،ص68.

حسب الشكل يتطلب الأداء عنصرين أساسيين في الأفراد هما المقدرة على العمل والدافع أو الرغبة في العمل، فالمقدرة على العمل تكتسب من خلال مصادر مختلفة أهمها: التعليم والتدريب والخبرة العلمية والمهارة المكتسبة وكذلك على القدرات الشخصية. والمهارات الموروثة وعلى هذا الأساس فإن المنظمة بإمكانها رفع مستوى الانتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين بزيادة مقدرتهم على العمل وهذا بافتراض توفر الرغبة في العمل.

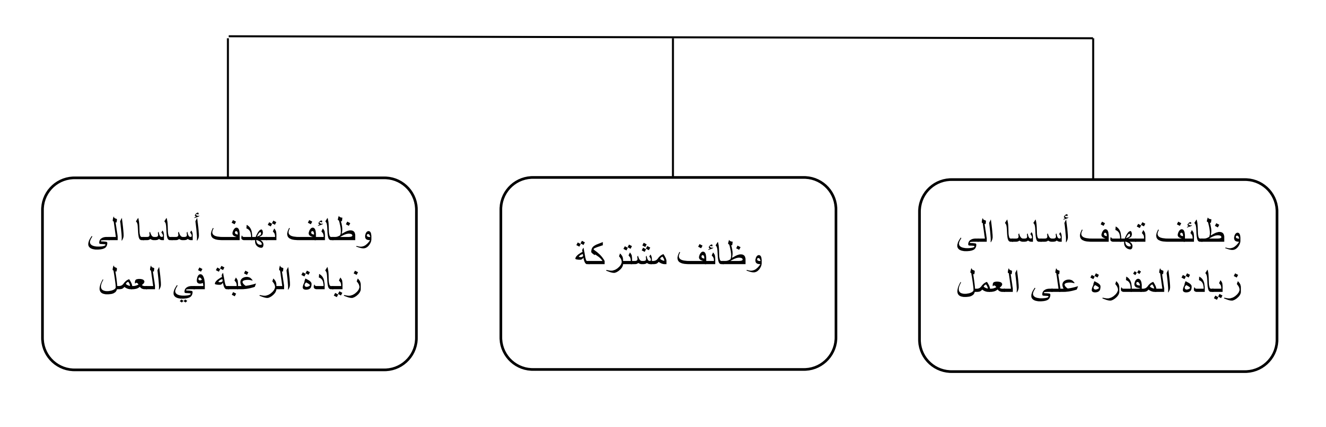
اما الدافع او الرغبة في العمل بحيث كان اهتمام المنظمات برفع مستوى الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء منحصرا في زيادة القدرة على العمل، ولكن من خلال الخبرات والتجارب ودراسة السلوك التنظيمي أصبحت المنظمات تهتم بموضوع الرغبة (الدافع) في العمل وتتأثر رغبة الفرد في العمل من خلال الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالعمل وحاجات الفرد ورغباته ومدى ملائة نوع العمل لميوله واتجاهاته ونستخلص ان لرفع مستوى الإنتاجية يجب من رفع مستوى الأداء عن طريق مقدرة الأفراد على العمل أو بزيادة رغبتهم فيه، بحيث يعبر عن مستوى الأداء المعادلة التالية: (1)

مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل

كما تهدف ادارة الأفراد الى الاستخدام الأمثل للعنصر البشري لرفع الكفاءة الانتاجية وذلك عن طريق أداء وظائفها الرئيسية كما في الشكل التالي:

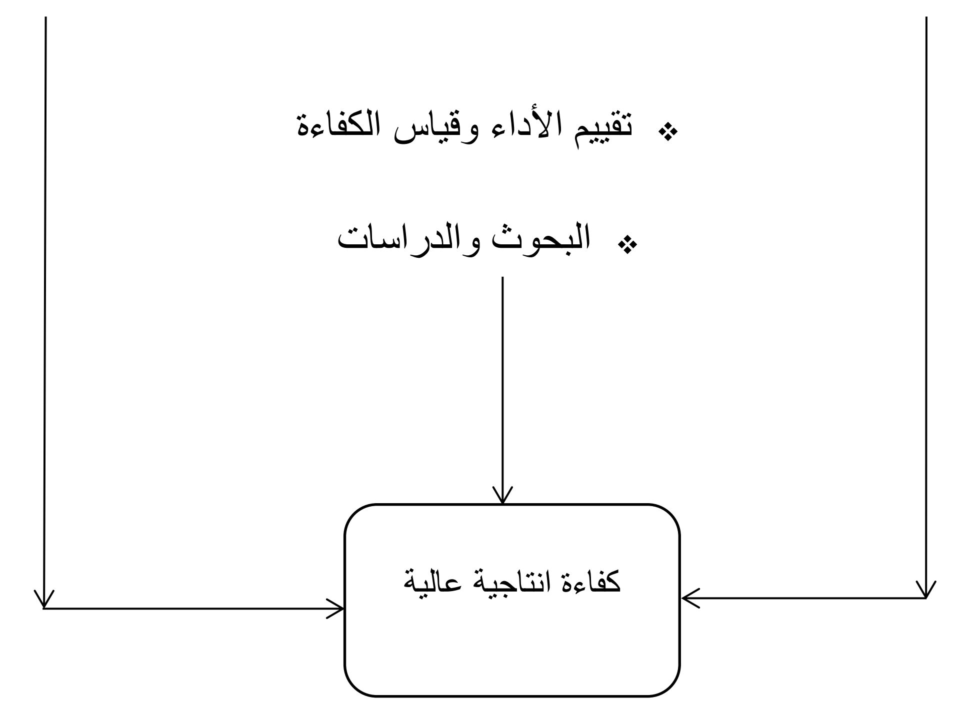
(1).د. صلاح محمد عبد الباقي، قضايا ادارية معاصرة. دار الجامعية القاهرة، 1999 ص88.

الشكل (2-2): وظائف ادارة الافراد وعلاقتها برفع الكفاءة الإنتاجية.



❖ تخطيط القوى العاملة
❖ اختيار الأفراد المناسبين
❖ التدريب والتنمية
❖ تهيئة ظروف العمل المناسبة
❖ الاشراف والقيادة

- تحديد هيكل الأجور
- تصميم نظم الحوافز
- نظم الترقي والتقدم الوظيفي
- رعاية العاملين وتوفير الشعور بالأمان



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعية الاسكندرية،2000،ص122.

2.3.1.التغييب ودوران العمل: [1]

يون التغييب ناتجا لشعور معين نحو العمل ونظرا لعدم توفر الدوافع والحوافز والنظم الكفيلة بأن تجذب العامل باستقرار نحو عمله وحالات التغييب هذه لها أضرار على العمل وعلى الانتاجية ونجد ايضا مشكلة التغييب مرتبطة بطبيعة العمل والمواقف التي يمر بها الفرد في عمله وقد يكون الغياب ناتج من الإرهاق أو الملل المستمر أو عدم رضاه عن العمل أو انعدام التدريب المستمر الذي يخلق التوافق بين قدرات الفرد وكفاءته، كما أنها تخلق حالة شاذة ومستمرة من دوران العمل وتنطوي على تعيين أفراد ثم فقدهم ثم تعويضهم بآخرين وتعني هذه الظاهرة عادة إساءة في استخدام القوى العاملة واسرافا في الملل والوقت والجهود التي بذلت في اختيار الأفراد وتعينهم وتدريبهم ويمكن حساب معدل دوران العمل بالنسبة للعمال الذين تركوا العمل كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي عدد الذين تركوا الخدمة خلال الفترة المعينة}}{\text{متوسط عدد الذين التحقوا بالعمل خلال نفس الفترة}} \times 100$$

ويمكن عمل معدلات لكل جوانب هذه الظاهرة فيكون هناك معدلات تعيين، معدلات ترك العمل ومعدلات الفصل ومعدلات الاستغناء ومعدلات احلال (تعويض) فنحن نناقش دوران العمل بالمعنى الشامل أي كل هذه الجوانب.

(1). د. عبد المعطي محمد عساف وصلاح الشنواني، السلوك التنظيمي الاداري في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع الأردن عمان 1999 ص 296.

2.**المبحث الثاني:** تقييم الأداء

1.2.**مفهوم تقييم الأداء ومحدداته:**

هي " عملية تقييم الموظفين من خلال الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمهام المؤداة. "[1]

هو " قياس انتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة وبيان مساهمته في تحقيق اهداف الوحدة الادارية التي تعمل فيها والوقوف على مدى صلاحيته وكفاءته في النهوض بأعباء عمله الحالي وتحمله المسؤولية للقيام بوظيفة ذات مستوى أعلى."[2]

❖ **محددات الأداء:** ونميز ثلاث محددات هي: [3]

ـ **الدافعية الفردية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد وممارسته لأداء عمله.

ـ **القدرات:** فقدرات الفرد الجسدية والفكرية تساعد في تحديد فعالية الجهد.

ـ **الإدراك:** فإدراك الفرد لوضعه داخل مكان العمل ودوره الوظيفي يساهم عملية معرفة الطريقة التي يؤدي بها عمله.

2.2.**من يقوم بتقويم الأداء:** هناك على الأقل خمسة مصادر لتقويم الأداء هي:

1. **المشرفون:** تستخدم أغلب المنظمات المشرف أو الرئيس المباشر كمصدر أساسي للمعلومات فهو أكثر معرفة بنوعية أداء الموظف.
2. **الزملاء:** امكانية تدخل الزملاء في عملية التقييم لبعضهم البعض وهذا في نفس المستوى الوظيفي وبتوفر الثقة والمهارات.
3. **الموظف المراد تقويم أدائه (تقويم ذاتي):** تعتبر من أحدث الطرق إلا أنها غير مستعملة بكثرة بحيث يقوم الأفراد بتقييم أنفسهم وتحديد مستوى أدائهم.
4. **المرؤوسين:** يقوم المرؤوسين بتقييم أداء رؤسائهم بحيث يعتبر هذا التقييم ذو قيمة تطويرية أكثر منها تقييمية (تغذية عكسية للرؤساء).

([1]). د. محمد سعيد السلطان، قسم ادارة الأعمال كلية التجارة، جامعة الاسكندرية 2002 ص60.

([2]) (3). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء، مذكرة التخرج 2001/2000.مستغانم.

5. **أشخاص من خارج المنظمة:** الاستعانة بخبراء خارجين يقومون بملاحظة ومراقبة أداء الفرد الى العملاء.

❖ **من الذين يجب تقويم أدائهم، وكم عدد المرات:**

يتم تقويم كل شخص في المنظمة بحيث أثبتت الدراسات حسب الواقع العملي بأنه لا يوجد مبرر يجعل المنظمات تستثني اي مجموعة من الموظفين من تقويم الأداء فالحاجة الى مراجعة ومراقبة وتحسين الأداء قائمة في كل مستويات ومجالات العمل بالمنظمات. وهناك مسألتان تدخلان في عملية تحديد فترات تقويم الأداء هما:

أولا: من الممكن ان تقرر المنظمة ذلك على اساس دوري محدد اثنا عشرة شهرا مثلا او بربط عملية التقويم للموظف بنقاط او مراحل طبيعية مثل اكتمال مشروع او عمل معين.

ثانيا: قد تتطلب المنظمة ان يبادر الرؤساء او المشرفون بالتقويم او بوضع نظام يطلب الموظفون بموجبه تقويم أدائهم ويكون هذا التقويم بصفة دورية.

❖ هناك عدة طرق يسعى معظمها الى محاولة ادخال الموضوعية في التقييم عن طريق تحويل ملاحظات المشرف القائم بالتقييم على الأداء الى كميات وارقام واكثر الطرق شيوعا الطريقة التي تحدد الخصال والخصائص التي يكون التقييم على أساسها ثم تضع لكل خاصية مقياسا يبين درجات هذه الخاصية.

ونورد فيما يلي نموذجين لتقييم الأداء الأول مستخدم في مؤسسة حكومية والثاني في مشروع صناعي:

الجدول (2-1): التقرير السنوي السري عام ..19 / مؤسسة حكومية

اسم الموظف:................ تاريخ الميلاد:..................

الوظيفة الحالية:............... تاريخ دخول الخدمة:...........

الدرجة والرتبة:.................. المؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليه:............

الاجازات والعقوبات التأديبية وتاريخ توقيعها:...............................

الإحالة الى مجلس التأديبي او الإيقاف عن العمل:............................

مواد التقدير	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	التقدير بمعرفة الرئيس المباشر	ملاحظات
العمل والانتاج (60 درجة)	ـ الالمام بالعمل ومدى الاستفادة من التدريب.	30	....	....
	ـ السرعة والانتاج	30	....	....
	المجموع	60		
المواظبة (10 درجات)	ـ مدى استعمال الموظف لحقوقه في الاجازات	05	....	....
	ـ مدى احترام الموظف لمواعيد العمل الرسمية	05	....	....
	المجموع	10		
الصفات الشخصية (20 درجة)	ـ المعاملة والتعاون والسلوك الشخصي	20	....	....
القدرات (10 درجات)	ـ الاستعداد الذهني وحسن التصرف و التقيظ	10	....	....
	ـ المجموع الكلي بالأرقام	100	....	....
	ـ المجموع الكلي بالحروف	مائة	....	....
	ـ مرتبة الكفاية	....	....	....

توقيع الرئيس المباشر

راي المدير العام.......................................التوقيع

راي رئيس المصلحة..................................التوقيع

تقدير اللجنة...التوقيع رئيس اللجنة

المصدر: د. صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف الجامعة الاسكندرية 1999، ص194.

الجدول (2-2): التقرير السنوي عن العامل عام ..19 /مشروع صناعي

اسم العامل:.................. تاريخ الميلاد:..................

تاريخ التحاقه بالشركة:................ المؤهل الدراسي:................

الوظيفة الحالية:....................... المرتب الحالي:.................

الحالة الاجتماعية:...............

العوامل وعناصرها	النهاية العظمى	الدرجة المقررة	ملاحظات
- الانتاج: 1- سرعة واتقان العمل ودرجة الانتاجية. **- الخبرة والمرات:** 2- الالمام بالعمل ومدى الاستفادة من التدريب. **- المواظبة:** 3- مدى احترام العامل لمواعيد العمل الرسمية. **- القدرات:** 4- الاستعداد الذهني وحسن التصرف التقيظ وتحمل المسؤولية. **الصفات الشخصية:** 5- المعاملة والتعامل مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين. 6- السلوك الشخصي (الاخلاق الخاصة، السمعة، الأمانة). 7- مدى استفادة العامل لحقوقه المقررة.			

المجموع 100 توقيع الرئيس المباشر

ملاحظات:

الجزاءات التأديبية:......................

عدد مرات الغياب:.....................

راي رئيس القسم التوقيع

التقدير العام: ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف. رئيس اللجنة

(يوضح فئة شؤون الأفراد).

المصدر: د. صلاح الشنواني، مرجع سبق ذكره ص196.

❖ **مراحل تقويم الأداء:**

1. **وضع خطوات:** يتم الاتفاق بين العاملين والمدير متضمنا المهام المطلوبة النتائج الواجب تحقيقها والأولويات الاستخدام العاملين لأوقاتهم وايجاد الدافع والتوجيه لإنجاز العمل.
2. **مراقبة التقييم في الأداء:** وهي مراقبة طريقة العمل او القسم في ضوء توقعات المعايير المحددة وما إذا كان بإمكان القيام بتنفيذه بشكل أفضل وهل تم وضع المخطط وتنظيم الأشياء والاتصالات والمواد بشكل جيد.
3. **تقييم الأداء:** تقوم هذه المرحلة بتقييم أداء كل فرد بحيث تعد سياسة عن طريقها نتحصل على المعلومات في اتخاذ القرارات الملائمة.
4. **التغذية العكسية:** تجري هذه العملية من أجل معرفة مدى تقدم العامل في عمله.
5. **اتخاذ القرارات الإدارية:** تتمثل في النقل، الترقية، الفصل او التنزيل في الدرجة.
6. **وضع خطط تطوير الأداء:** وهذا عندما لا تصل المنظمة الى نتائج عملية مع ما خطط له مسبقا، فتقوم بعملية التطوير بالنسبة للموظف والعمل (الوظيفة) والبيئة التنظيمية بما فيها طبيعة العمل وصفات الفرد الشخصية كالسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وهذا ما سنتطرق اليه في المبحث الثالث بالتفصيل.

3.المبحث الثالث: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

Organisationnel and Développement Change

1.3.مفهوم التغيير التنظيمي:

" يشير التغيير التنظيمي الى إعادة هيكلة الموارد والقابليات بهدف زيادة قدرة المنظمة على خلق القيمة وزيادة العوائد التي يحصل عليها أصحاب المصالح." ([1])

ويعرفه فرنش " بأنه جهد ونشاط طويل المدى ويستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال ادارة مشاركة وتعاونية فعالة لمناخ التنظيمي تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل." ([2])

❖ **أهدافه:** ومن بين أهداف التغيير والتطوير التنظيمي هي:

- بعث الثقة بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات التنظيمية.
- خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أرجاء المنظمة.
- تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات لحل المشكلات وزيادة درجة الانتماء للمنظمة.
- زيادة درجة التعاون بين الافراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل المنظمة.
- زيادة درجة الإحساس ديناميكية الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء.
- مساعدة الأفراد على زيادة التعرف على أعضاء الجماعة أثناء عملها.
- مساعدة المديرين على تبيني أساليب الإدارة بالأهداف بدلا على الاعتماد على خبراتهم الشخصية.

([1]). د. احسان دهش جلاب، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان دار صفاء للنشر والتوزيع، 2011 ص30

([2]). د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية 2003، ص383.

❖ **أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:** يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه حسب الآتي: ([1])

1- التغيير المخطط: وهو التغيير الذي يصمم وينفذ بطريقة منهجية منظمة في اطار برامج تضعها الادارة وتقوم على اساس التنبؤ بالمستقبل وتوقع أحداث معينة لتكون فاعلة وكفؤة في بيئة عملها المستقبلية.

2- التغيير الطارئ: قد لا يكون هذا التغيير استجابة تدريجية الأحداث عند وقوعها وان هذه التدريجية في الاستجابة قد لا تكون بسبب محدودية رؤية تداعيات الأحداث مستقبلا وعدم القدرة على التنبؤ بنتائجها وهكذا، ينبغي ان تعمل ادارة المنظمة على زيادة جاهزيتها واستعدادها للتعامل مع الأحداث الطارئة والمفاجئة، فبعض المنظمات تتمتع بمرونة اعلى لغرض الاستجابة لحالات التذبذب بالطلب بصورة عشوائية ومفاجئة والبعض الآخر تحاول تقليص فترة الاستجابة السريعة والكفؤة للطلب، والتي تعني ضمانات جاهزية عالية لمواجهة الأحداث والطوارئ.

❖ **أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:** من أهم العوامل المحددة للتغيير والتطوير هي:

1- العوامل الخارجية: والمتمثلة في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والحضارية والتغيرات في القوانين والأنظمة والتشريعات والتغيرات التكنولوجية وفي أذواق المستهلكين.

2- العوامل الداخلية: والمتمثلة في المتغيرات الموجودة داخل المنظمة من هيكلها ومناخها والإجراءات المتبعة وكذلك المتغيرات المرتبطة بالأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل والأفراد مثل انخفاض روح المعنوية، ارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل التغيرات في عمليات الأنشطة مثل عملية اتخاذ القرارات والعلاقات القائمة بين جماعات العمل واحتياجات الأفراد.

([1]).د. طاهر محسن منصور، نظرية المنظمة (مدخل العمليات)، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع 2010،ص59

❖ **مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:** من أهم جوانب التغيير والتطوير في المنظمة كالتالي: ([1])

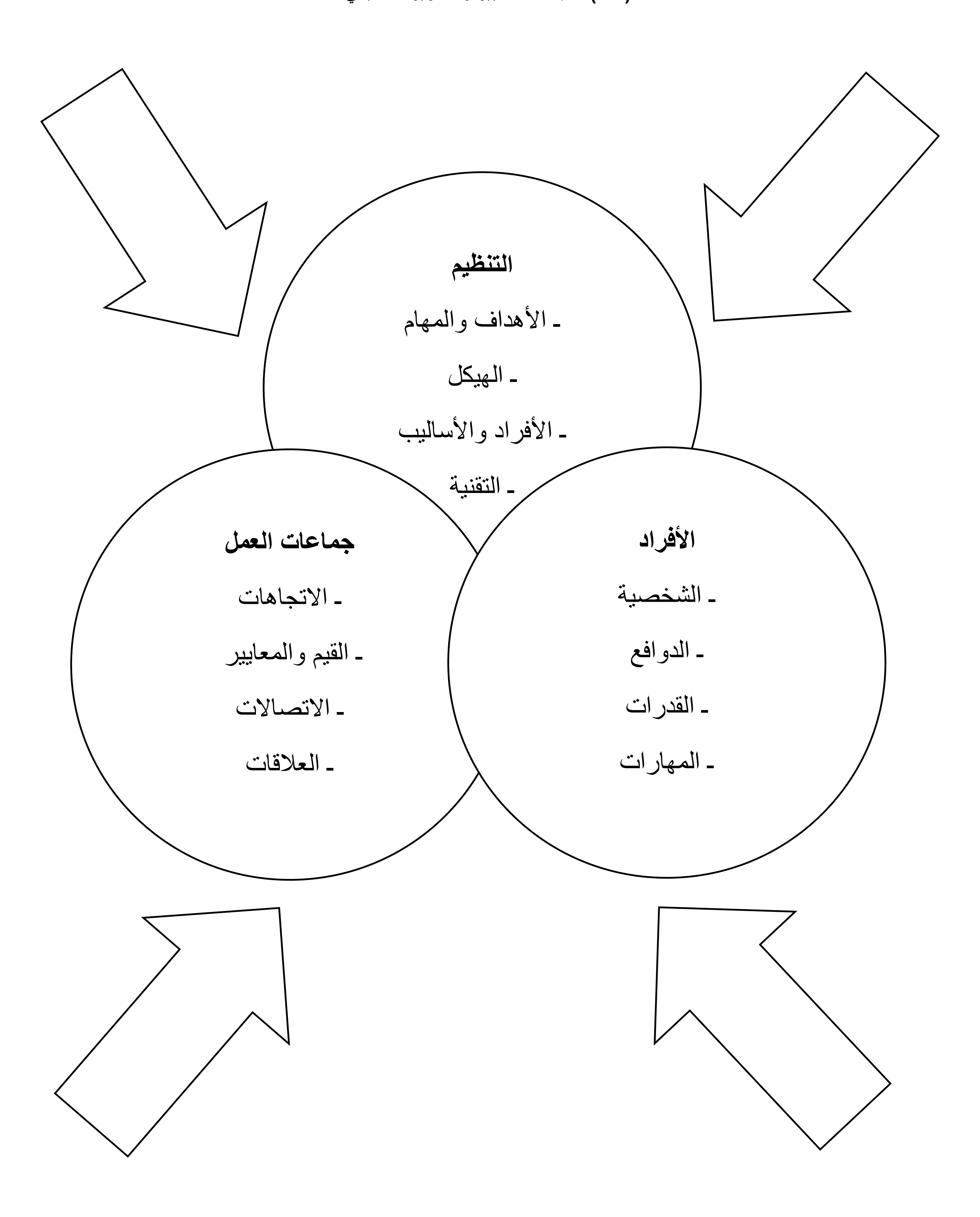
1- الأفراد: من أهم عناصر التطوير والتغيير التنظيمي وهذا بمراعات مجموعة العناصر والجوانب المتعلقة بتطوير الافراد وتغييرهم. (انماط شخصيتهم، دوافعهم، قدراتهم...) والانسجام معها لان لها دور كبير في فعالية المنظمة ونجاحها.

2- جماعات العمل: يركز التطوير على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمها ومعاييرها وتطوير أهدافها، وتماسك الجماعة وما يطرأ من خلافات والاساليب المناسبة لحل المشاكل وكذلك اسلوب الاتصال والعلاقات الداخلية. البيئة التي تساهم في دعم الجماعات وتوثيق أدائها.

3- التنظيم نفسه: ويشمل الوحدات التنظيمية الرئيسية والمتمثلة في الأقسام (قسم النتاج، قسم البحوث) والادارات، (ادارة المالية، ادارة التخطيط...) ويكون التغيير والتطوير في مجال الوظائف وهيكل الاتصال والمعلومات ويشمل كذلك العمليات التنظيمية المختلفة مثل عملية اتخاذ القرارات والعلاقة بين الجماعات (تطويرها) وعملية التخطيط وتصميم الاهداف، ادارة النزاعات وغيرها من العمليات.

([1]). د. صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سبق ذكره، ص 398 - 399

الشكل (2-3): مجالات التغيير والتطوير التنظيمي



المصدر: د. صلاح الدين محمد عبد الباقي السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003،ص401.

عملية التغيير والتطوير التنظيمي: تتكون عملية التغيير من سلسلة من المراحل او الخطوات المتتابعة بهدف تطوير وتحسين في الأداء التنظيمي:

1- تحديد الحاجة للتغيير: يتم في هذه المرحلة تحديد حاجة المنظمة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه والعاملين جميعهم.

2- تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمنظمة: قد يكون وكيل التغيير احد المديرين في المنظمة او لجنة من الإداريين أو خبير من خارج المنظمة، يتم في هذه المرحلة تكوين الانطباع الاولي لكل من وكيل التغيير والمسؤولين في المنظمة كما يتم تبادل الآراء والتوقعات حول عملية التغيير واحتمالات النجاح او الفشل.

3- اجراءات المعاينة والتشخيص: تستهل هذه المرحلة بجمع معلومات شاملة وكاملة عن المنظمة وتوظيف هذه المعلومات في تحديد المشكلات التي تعاني منها المنظمة وتحديد الاسباب المحتملة لتلك المشكلات، مكا يتوجب استبعاد العواطف كي لا تؤثر على عملية التشخيص.

4- اعداد خطط: يتم في هذه المرحلة تحديد برامج التغيير وسياساته واستراتيجياته وأدواته والتدخلات الميدانية بهدف حل المشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة ومن الأدوات شائعة الاستخدام في تطوير التنظيمي: ادارة الجودة الشاملة، الشبكة القيادية، وضع الأهداف، بناء فريق والاعتمادية بين المجموعات.

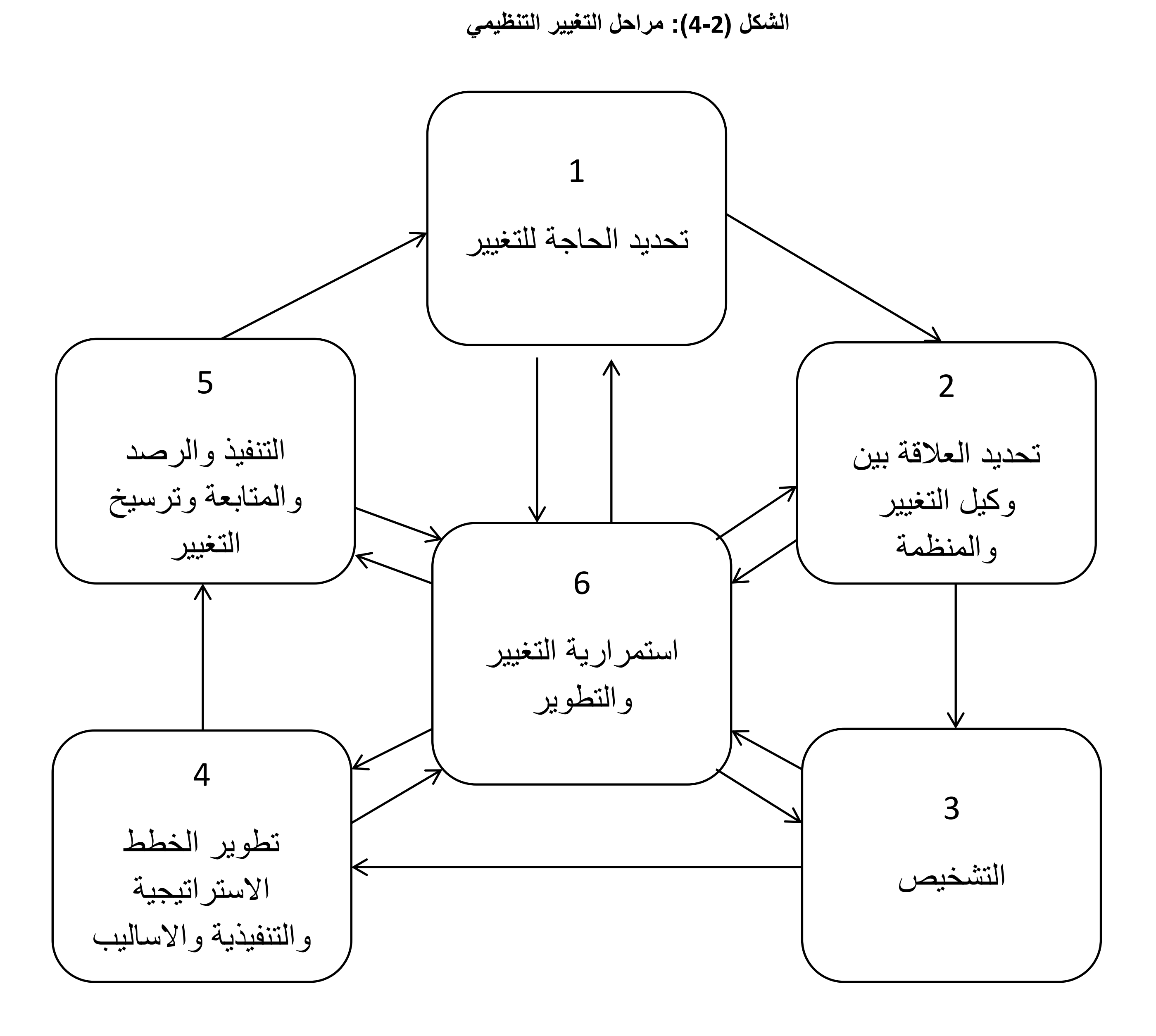
5- التطبيق: ويتم من خلال:

- ✓ **تجديد الذات، رصد والمتابعة، والاستقرار والتثبيت:** تطبيق برامج التغيير بحاجة الى متابعة ورصد ورقابة من أجل جمع البيانات عن الأداء واستقبال التغذية العكسية لردود فعل العاملين عن الوضع الجديد وتحديد مدى فاعلية برامج التغيير، بحاجة الى ترسيخ بحيث يتعود العاملون على الوضع الجديد ويشعرون بالاستقرار والألفة معه وفي كثير من حالات فشل برامج التغيير الجديدة يعود الى مقاومة العاملين للتغيير ورغبتهم في العودة للحالة السابقة او الحاجة الراهنة.

✓ **التحسين المستمر:** ان بيئة اليوم سريعة التغيير والتكيف معها يتطلب من المنظمات الاستمرار في التطور وتحسين الاداء والعمليات والفعاليات التي تقوم بها حتى لا يأتي الوقت الذي تجد نفسها فيه غريبة عن بيئتها ومحيطها الذي تعيش فيه وتضطر لترك السوق. ان نشر ثقافة التغيير بين العاملين ومشاركة في النقاشات الدائرة حول سبل التكيف مع التغيرات البيئة من العوامل المساعدة على تقليل مقاومة التغيير وانجاح برامجه.

6- استمرارية عملية التغيير والتطوير: ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.

الشكل (2-4): مراحل التغيير التنظيمي



Source : Harvey don et Brown Donald An Expérientiel Approoch to Organisationnel Développement .Prentice Hall, 2011,p88.

نتيجة:

ان المتغيرات السريعة الحاصلة داخل المنظمة وخارجها أصبح لابد من دراسة السلوك التنظيمي ومعرفة أثره لتفادي اي انحرافات سلبية في المستقبل قد يؤثر على الأداء الفردي والجماعي وعلى المستوى التنظيمي ويتم ذلك من خلال عملية تقييم الأداء.

الفصل الثالث: اثر السلوك التنظيمي على مؤسسة التكوين المهني والتمهين

1- المبحث الأول: تقديم لمؤسسة التكوين المهني

تعد المؤسسة التكوينية كغيرها من المؤسسات ذات الطابع الاداري تحتاج الى ارصدة مالية لكي تضمن وتسير وحداتها الاساسية من قاعات دراسة وتجهيزات وأدوات تعليمية ومستحقات المستخدمين سابقا وتنفيذ عمليات مشروع المؤسسة المصادق عليها و فهي مطالبة بالدخول في اطار محاسبي الذي يكفل قانونية التصرف ومرجعية المراقبة على الأموال الممنوحة من طرف الدولة.

1- ماهية مركز التكوين المهني والتمهين « بن عامر محمد »:

مركز التكوين المهني والتمهين

Centre de Formation Professionnelle et de L'Apprentissage

الذي تأسس عام 21 شوال 1431 الموافق لـ 30 سبتمبر 2010 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 225/10 وفتحت ابوابه لأول متربصين عام 18 فيفري 2011 وذلك بمناسبة ذكرى يوم الشهيد، يتكون من 05 ورشات و 07 قاعات دراسة مشتركة و 02 قاعات مخصصة للمطالعة و 02 قاعات مخصصة للإعلام الآلي و01 مكتبة داخلية وادارة وهو مؤسسة تكوينية تسعى الى تكوين الشباب في مختلف التخصصات وبحيث يضمن لهم دروس نظرية حول مختلف التخصصات كل حسب اختياره، والتكوين المهني بولاية مستغانم يخضع لنفس المقاييس البيداغوجية التي تخضع لها مختلف المعاهد والمؤسسات كمدة التربص، وشروط الالتحاق به وهو تابع لوزارة التكوين والتعليم المهنيين.

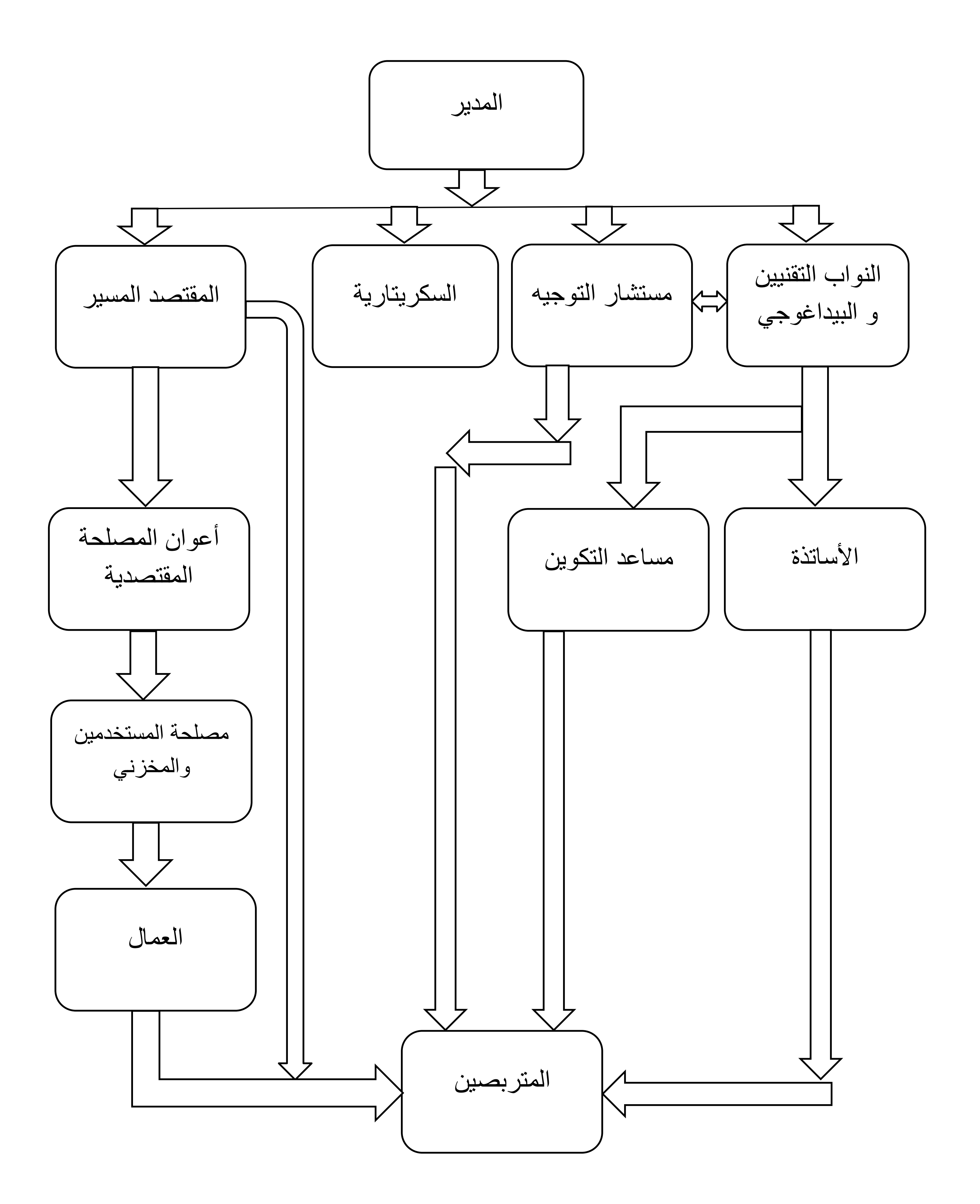
2- مهامه: ومن مهام مركز التكوين المهني والتمهين ما يلي:

- ✓ تعزيز المعارف المكتسبة وتعميقها في مختلف الحرف والمجالات.
- ✓ تطوير طرق وقدرات العمل الفردي.
- ✓ توفير مسارات تكوينية متنوعة تسمح بالتخصص التدريجي في مختلف المجالات تماشيا مع اختيارات المتربصين والمتمهنين واستعداداتهم.
- ✓ تحضير المتمهنين لإتقان حرفهم.
- ✓ توفير منح للمتربصين والمتمهنين ومساعدتهم على المطالعة وتدعيم المجاني.

3- أنماط التكوين فيه: وعلى غرار التكوين المعهود الذي يتلقاه المتربص داخل المراكز المهيأة فإن هناك عدة أنواع من التكوينات المهنية تكون فرصة للشباب قصد اختيار تكوين حسب الرغبة.

1. **التكوين الإقامي:** هو ذلك التكوين الذي يتلقاه المتربص داخل المركز في حد ذاته ويتلقى المتربص الدروس النظرية التي تقدر بـ 36 ساعة في الأسبوع وهناك بعض الاختصاصات كميكانيك السيارات مثلا يأخذ المتربص الجانب النظري والتطبيقي معا، وبهذا يكون المتربص خاضع للقانون الداخلي للمركز.
2. **التكوين التمهين:** هو ذلك التكوين الذي يتلقاه المتمهن ليوم واحد في الأسبوع ويتلقى المتمهن لدروس التطبيقية أكثر من النظرية.

- الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

❖ **تركيبة اليد العاملة بالمؤسسة " مركز التكوين المهني والتمهين ":**

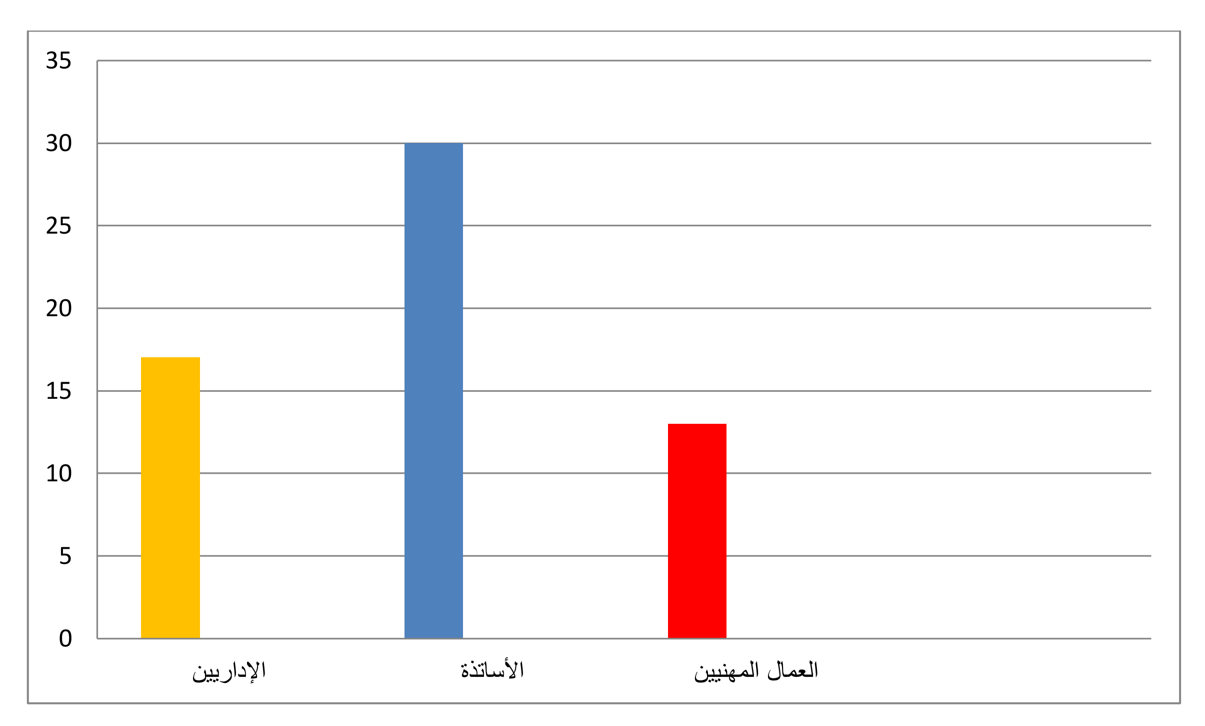
يحتوي المركز على قوة بشرية موزعة على النحو التالي:

المقر الإداري (ادارة) + الأساتذة + العمال المهنيون = 60 عامل، منهم 55 عامل دائم و05 مؤقتين.

- **جدول (3-1): توزيع هذه التركيبة حسب التخصص المهني**

التخصص المهني	العدد	النسبة
1- الإداريين	17	%28,33
2- الأساتذة	30	%50
3- العمال المهنيين	13	%21,66
المجموع	60	%100

- **الشكل (3-2): نسبة توزيع اليد العاملة حسب النشاط المهني**



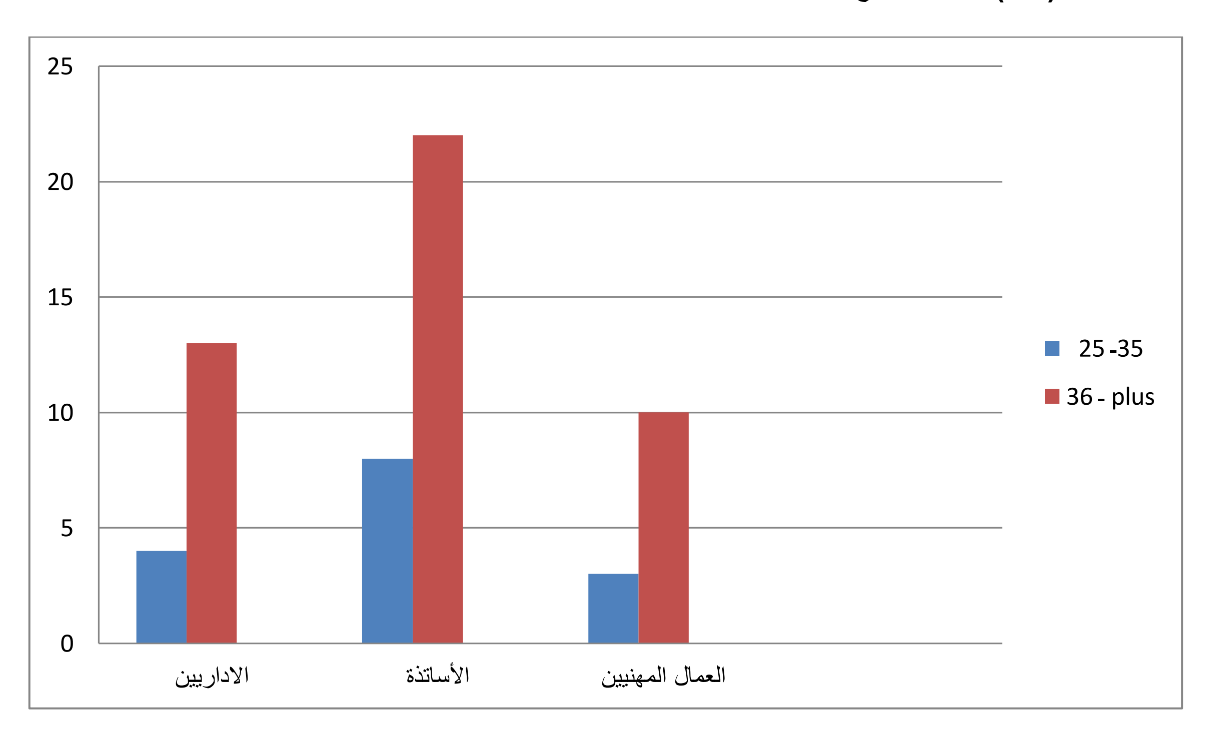
المصدر: من إعداد الطالب إستنادا الى وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال النسب المتحصل عليها يمكن القول ان اليد العاملة في المؤسسة تعتمد اكثر على فئة الأساتذة بنسبة 50% ويمكن تفسير ذلك بأن المهام في هذه المؤسسة تتطلب العمل التكويني والتعليمي وذلك لطبيعة العمل فيها.

❖ **جدول (3-2): توزيع التركيبة حسب السن:**

السن / التخصص المهني	25 - 35	36 - plus	المجموع
الإداريين	04	13	17
الأساتذة	08	22	30
العمال المهنيين	03	10	13
المجموع	15	45	60
النسبة	%25	%75	%100

❖ **الشكل (3-3): نسبة توزيع التركيبة حسب السن**



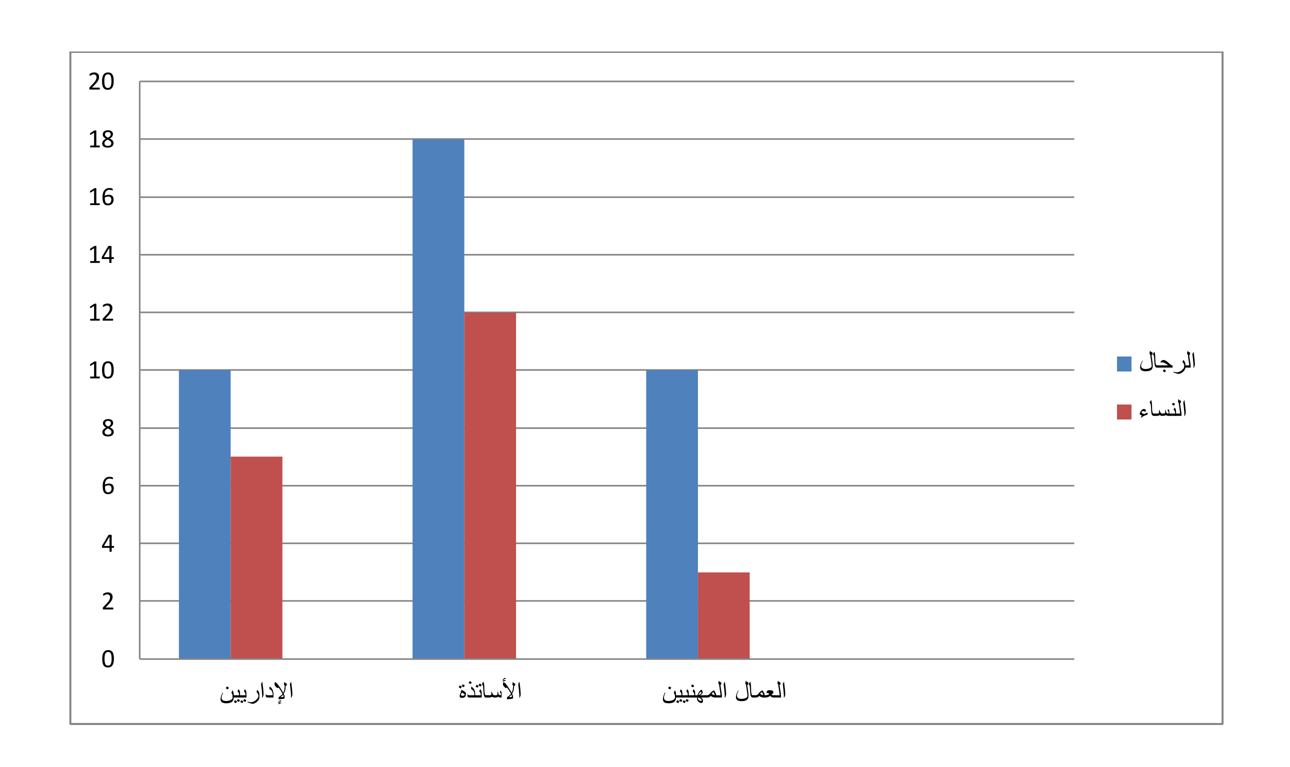
المصدر: من إعداد الطالب حسب معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من خلال توزيع العمال حسب السن في المؤسسة ان أعلى نسبة تشمل العمال الذين تتراوح أعمارهم من 36 الى ما فوق بنسبة 75% ويمكن ان نرجح ذلك الى ان المؤسسة تعتمد على الخبرة والأقدمية.

❖ **جدول (3-3): توزيع التركيبة حسب الجنس**

الجنس / التخصص المهني	الرجال	النساء	المجموع
الإداريين	10	07	17
الأساتذة	18	12	30
العمال المهنيين	10	03	13
المجموع	38	22	60
النسبة	%63,33	%36,67	%100

❖ **الشكل (3-4): نسبة توزيع التركيبة حسب الجنس**



المصدر: من اعداد الطالب حسب معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

نلاحظ من خلال النسب المتحصل عليها نجد ان نسبة الرجال العاملين في المؤسسة اكبر من نسبة النساء متمثلة في %63,33 مقارنة بـ %36,67 وان عدد الأساتذة بالنسبة لكل من الرجال والنساء أكبر من الفئتين الأخيرتين.

- **القيادة:**

تكون القيادة في المؤسسة مرنة وهذا حسب ظروف العمل والقرارات المتخذة ومن أهم أنماط القيادية التي تطبق في هذه المؤسسة قيادة الديمقراطية بحيث يكون اتخاذ القرار لدى المدير بالاستشارة مع رؤساء المصالح.

ينمي الافراد العاملين بهذه المؤسسة من خلال التدريب والتكوين حيث أنه يوجد مراكز ومدارس خاصة بالتكوين والتدريب تابعة لها هذه المؤسسة.

ـ تدريب خارجي: وهو عبارة عن ندوات خارج المؤسسة بحيث يتم التعرف هذه الأخيرة من خلال الإعلانات وهذا بقيام بعض المتخصصين بإلقاء هذه الندوات وتكون في مختلف أنحاء من الوطن حسب الإعلان.

- **الاتصال:**

يوجد اتصالات بين أفراد المؤسسة وتكون كما يلي:

ـ **اتصالات نازلة:** من المدير او رؤساء المصالح وصولا الى آخر موظف في المؤسسة.

ـ **اتصالات صاعدة:** تحترم هذه الأخيرة السلم التدريجي للمؤسسة حيث لا يستطيع أي موظف بالاتصال مباشرة بالمدير او سلطات عليا الا بمرور على رئيسه المباشر.

ـ **اتصالات أفقية:** تكون هذه الأخيرة بين أفراد المؤسسة من مختلف المصالح وهذا عند حاجاتهم لبعضهم البعض.

- **طرق الاتصال:** تكون في شكل:

1. **تقارير:** وهذا بكتابة طلب من المرسل الى المرسل إليه. مثلا رئيس المصلحة المستخدمين يتصل بالمدير عن طريق تقرير يكتب من طرفه، يمر اولا بالكاتبة ثم توصله الى المدير وتبقى نسخة من التقرير عند رئيس مصلحة المستخدمين ونسخة عند الكاتبة.
2. **اتصالات شفوية:** تكون عبارة عن اجتماعات بين مختلف رؤساء الأقسام (المصالح) والمدير.

- **المناخ التنظيمي:**

بما ان القيادة في المؤسسة ديمقراطية هذا ما يساعد على العمل بالإضافة الى وجود نقابة تساعد العمال وتدافع على حقوقهم كما ان للتكنولوجيا دور في تحسين المناخ التنظيمي من خلال تسهيل العمليات الادارية بين مختلف المصالح.

2ـالمبحث الثاني: أسئلة استبيانيه حول السلوك التنظيمي في المؤسسة

كما ذكرنا سابقا انحصرت دراستنا التطبيقية هذه على " مركز التكوين المهني والتمهين " الذي يتكون من عدد من العمال و الموظفين ولكن اقتصرت دراستنا على عينة تتكون من (30) عاملا فقط موزعين على مختلف الأقسام والمصالح ودراستنا تمثلت في عشرة (10) اسئلة استبيانيه، حاولنا الالمام بمختلف جوانب السلوك التنظيمي للفرد وعلاقته بالجماعة داخل المؤسسة.

- **الجدول (3-4) الأسئلة الإستبيانية**

الأسئلة	نعم	لا
هل ادارة المؤسسة راضية على أدائك المهني؟		
هل انت راض عن عملك؟		
هل تستطيع تقديم كفاءة في العمل ضمن الجماعة؟		
هل الجوانب المادية تحفزك على ذلك؟		
هل الترقية تحفزك على العمل؟		
هل غيابك عن العمل هروبا منه؟		
هل تشعر أنك أفضل لو كنت تشغل منصبا غير هذا الأخير؟		
هل تستطيع التكيف بسرعة في العمل؟		
هل تشعر بروح معنوية مرتفعة وانت تعمل ضمن الجماعة؟		
هل لرفع الكفاءة الانتاجية يتطلب مقدرتك على العمل والرغبة معا؟		

المصدر: من إعداد الطالب

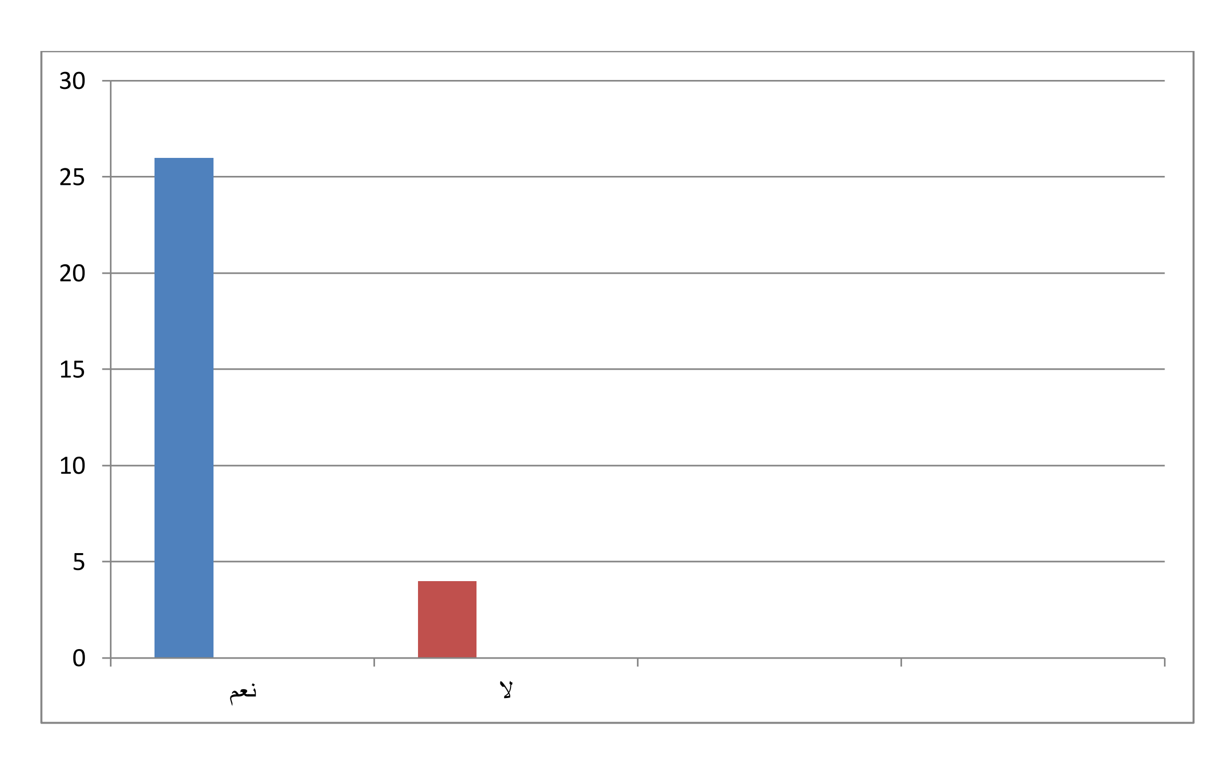
وبعد الاجابة على مختلف الاسئلة من طرف أفراد العينة توصلنا الى النسب المختلفة سوف نقوم بتحليلها كل واحدة على حدى على النحو التالي:

ـ السؤال الأول: هل ادارة المؤسسة راضية عن ادائك المهني؟

- **الجدول (3-5) نسبة الإجابة على السؤال الأول**

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	26	%86,67
لا	04	%13,33
المجموع	30	%100

- **الشكل (3-5) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال الأول**



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

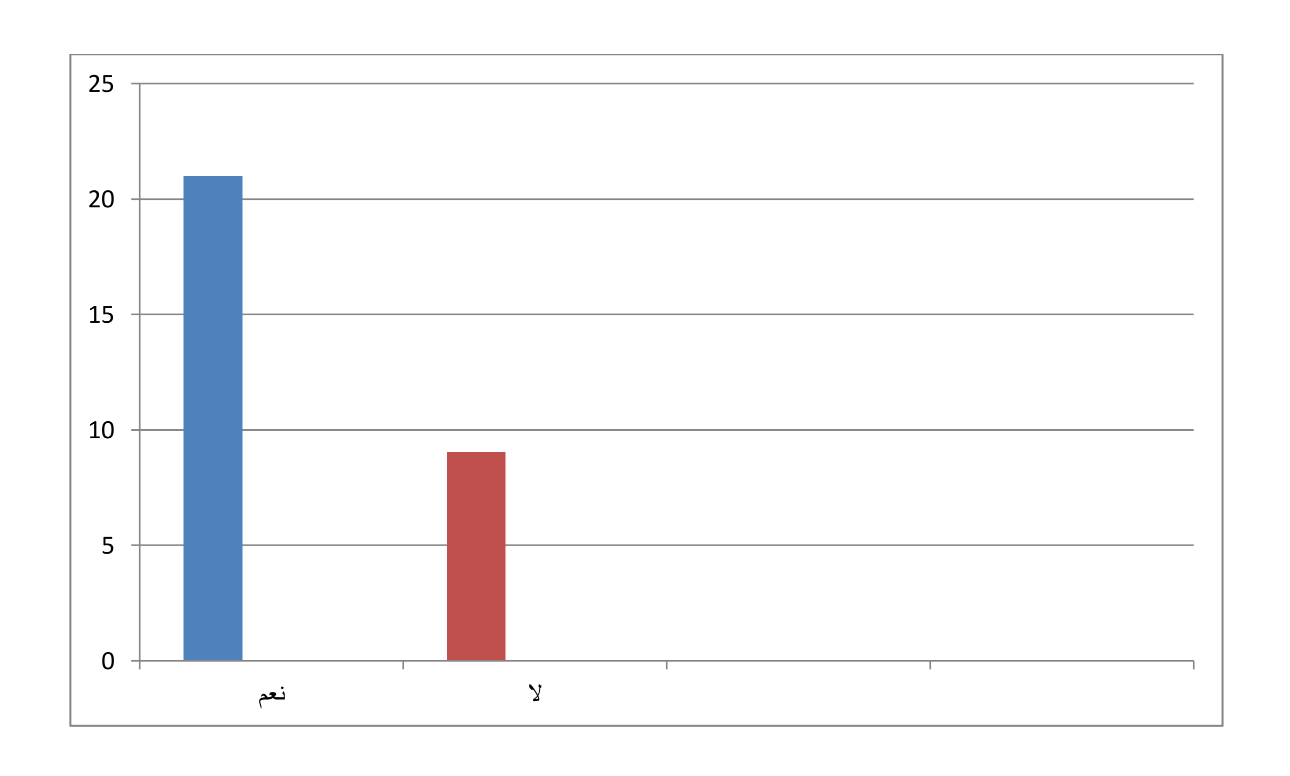
من خلال النسب المتحصل عليها نلاحظ ان %86,67 من الافراد أجابوا بـ " نعم " لاقتناعهم بأن المؤسسة راضية عن عملهم وهذا راجع لإدراك الافراد بالمعاملة الجيدة لهم من طرف المؤسسة، و%13,33 اجابوا بـ " لا " ويمكن ان نرجع ذلك الى طبيعة العمل الذي يؤدونه ومعرفتهم بأنه لا يرضي الادارة او الارجاع الى بعض الاجراءات التي تتخذها المؤسسة ضدهم كالعقاب والخصم من الأجور...

- السؤال الثاني: هل انت راض عن عملك؟

- الجدول (3-6) نسبة الإجابة على السؤال الثاني

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	21	%70
لا	09	%30
المجموع	30	%100

- الشكل (3-6) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال الثاني



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

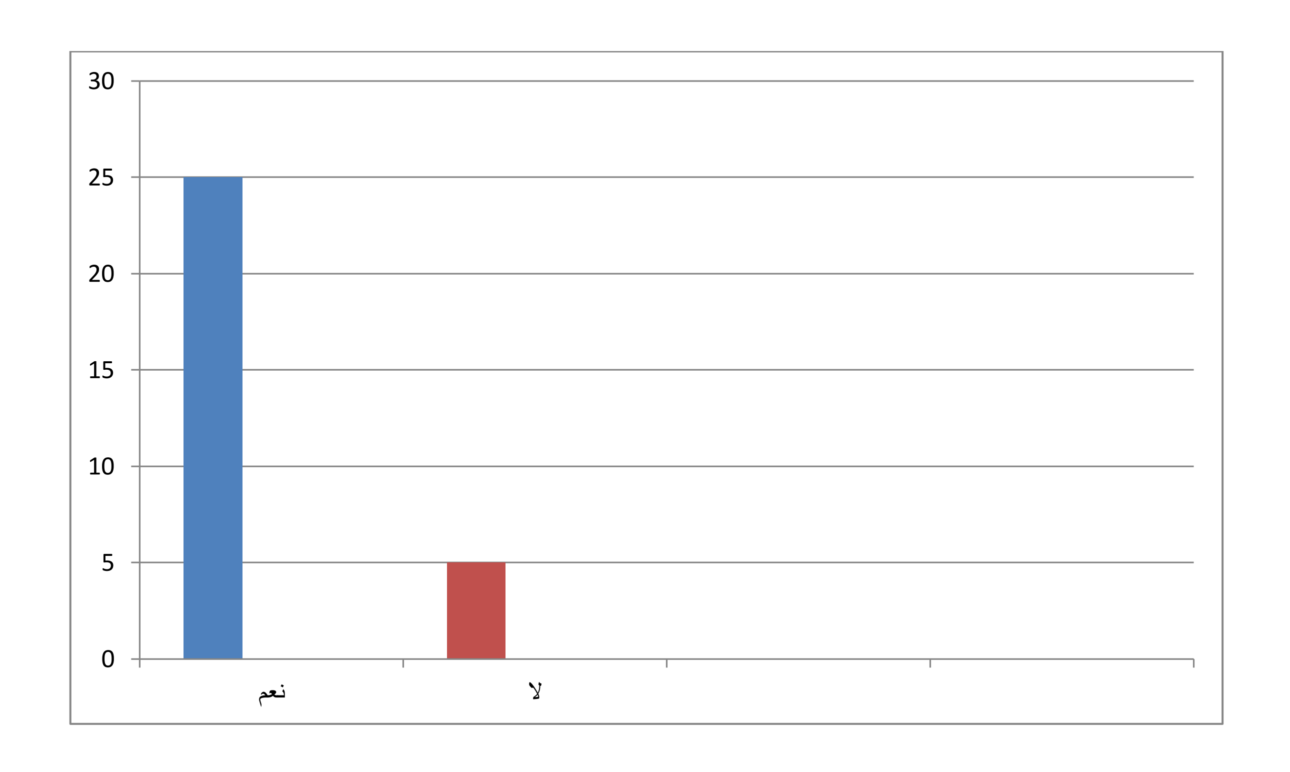
من الجدول نلاحظ ان 70% أجابوا بـ " نعم " لاقتناعهم بما يقدمونه من كفاءة في العمل، اما نسبة 30% أجابوا بـ " لا " وذلك لعدم رضاهم عن العمل الذي يؤدونه ويمكن ارجاع ذلك الى محدودية هؤلاء في الوصول الى درجة عالية من الأداء.

ـ السؤال الثالث: هل تستطيع تقديم كفاءة في العمل ضمن الجماعة؟

- الجدول (3-7) نسبة الإجابة على السؤال الثالث

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	25	%83,33
لا	05	%16,67
المجموع	30	%100

- الشكل (3-7) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال الثالث



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

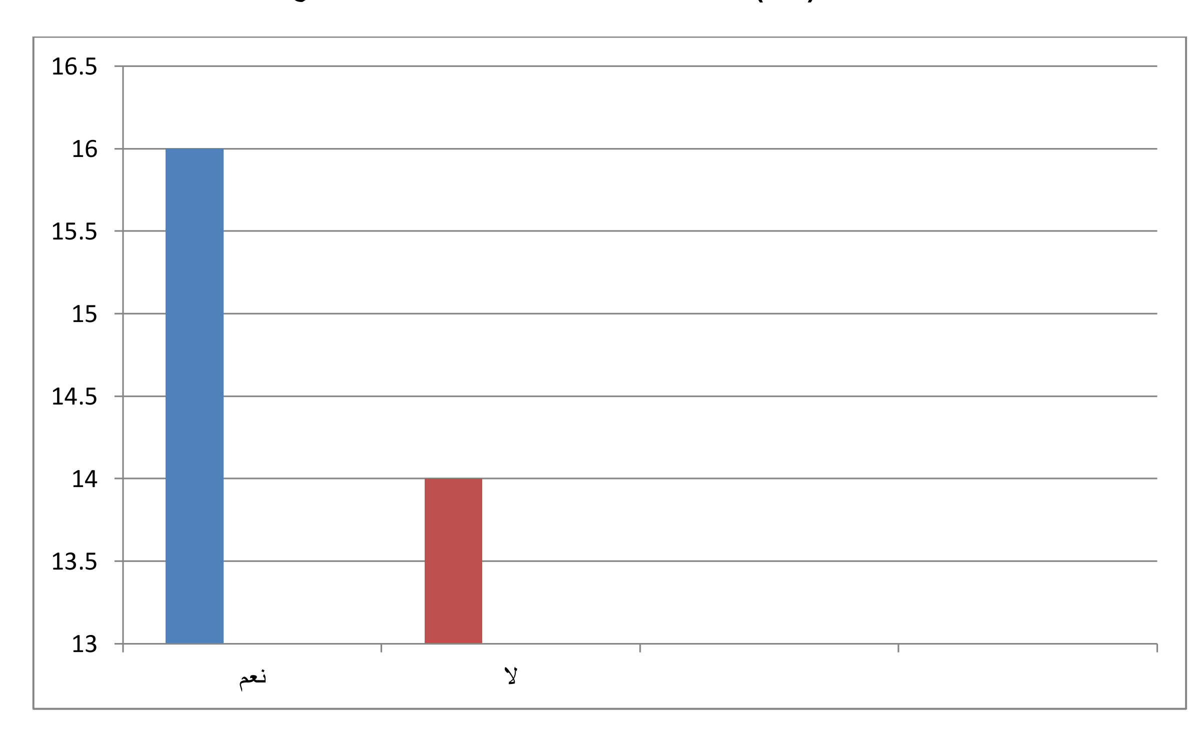
من الجدول نلاحظ ان 83,33% أجابوا بـ " نعم " وهذا راجع الى تشابههم في دوافعهم وحاجاتهم وشخصياتهم اما نسبة 16,67% أجابوا بـ " لا " وهذا راجع الى الاختلافات في المعايير.

ـ السؤال الرابع: هل الجوانب المادية تحفزك على العمل؟

- **الجدول (3-8) نسبة الإجابة على السؤال الرابع**

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	16	%53,33
لا	14	%46,67
المجموع	30	%100

- **الشكل (3-8) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال الرابع**



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة المجيبين بـ " نعم " قدرت بـ 53,33% وهذا راجع الى اثر الحوافز المادية في دافعية هؤلاء كزيادة الأجور و هذا تجاوبا مع مستوى المعيشي لكل فرد.

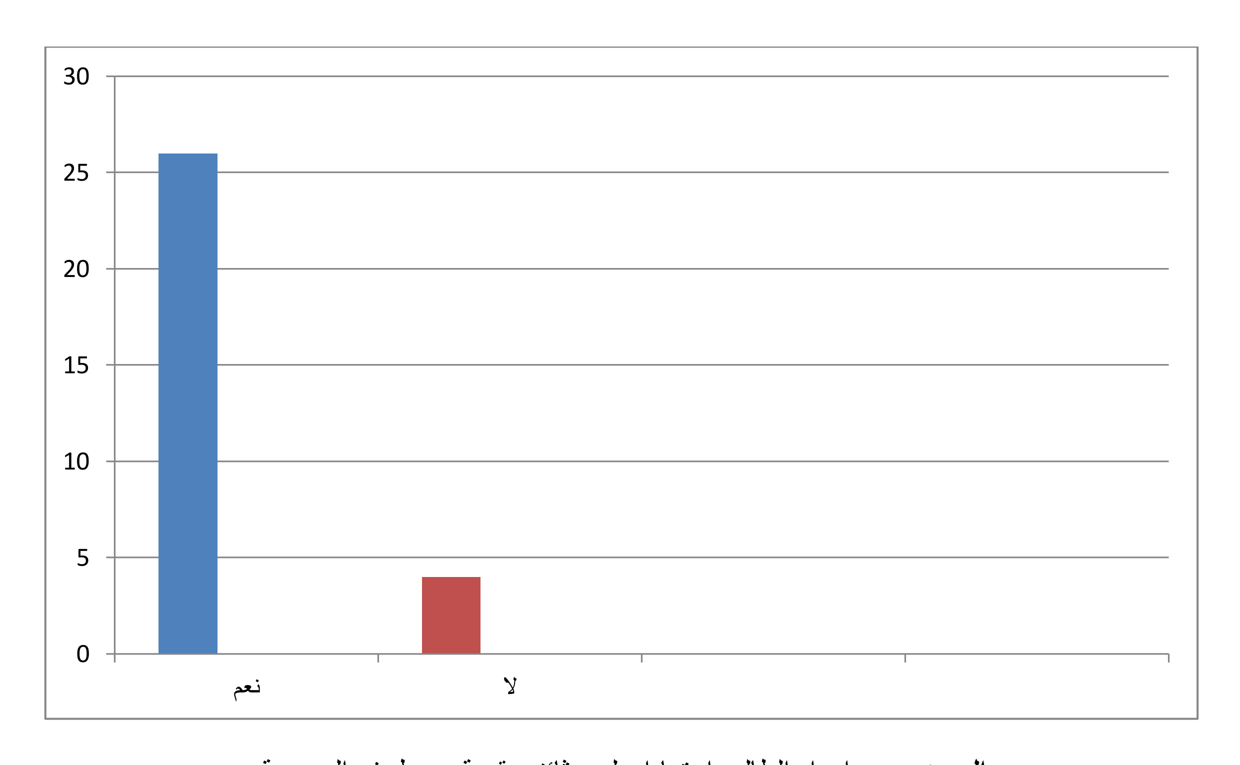
أما الذين أجابوا بـ "لا" والتي قدرت بـ 46,67% فيمكن القول ان هؤلاء لا يتأثرون بالحوافز المادية و هناك عوامل أخرى يتأثرون بها.

السؤال الخامس: هل الترقية تحفزك على العمل؟

- **الجدول (3-9) نسبة الإجابة على السؤال الخامس**

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	26	%86,67
لا	04	%13,33
المجموع	30	%100

- **الشكل (3-9) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال الخامس**



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

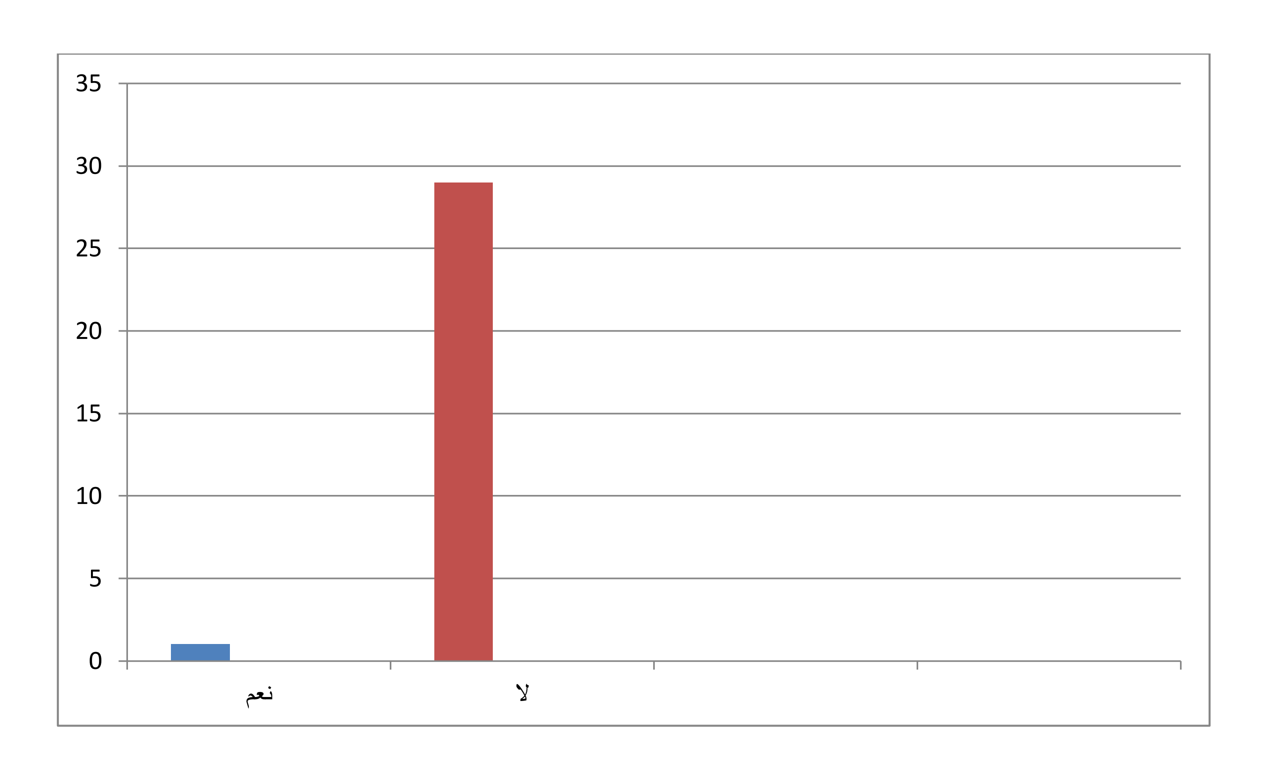
من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 86,67% أجابوا بـ " نعم " يعني هذا ان دافعية هؤلاء الافراد تتأثر بالحوافز المعنوية اكثر من الحوافز المادية وهذا من خلال تقدير رؤسائهم لهم وترقيتهم الى مناصب أعلى، اما نسبة 13,33% أجابوا بـ " لا " نتيجة تأقلمهم في المنصب الذي يشتغلونه.

ـ **السؤال السادس:** هل غيابك عن العمل هروبا منه؟

- **الجدول (3-10) نسبة الإجابة على السؤال السادس**

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	01	%03,33
لا	29	%96,67
المجموع	30	%100

الشكل (3-10) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال السادس



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

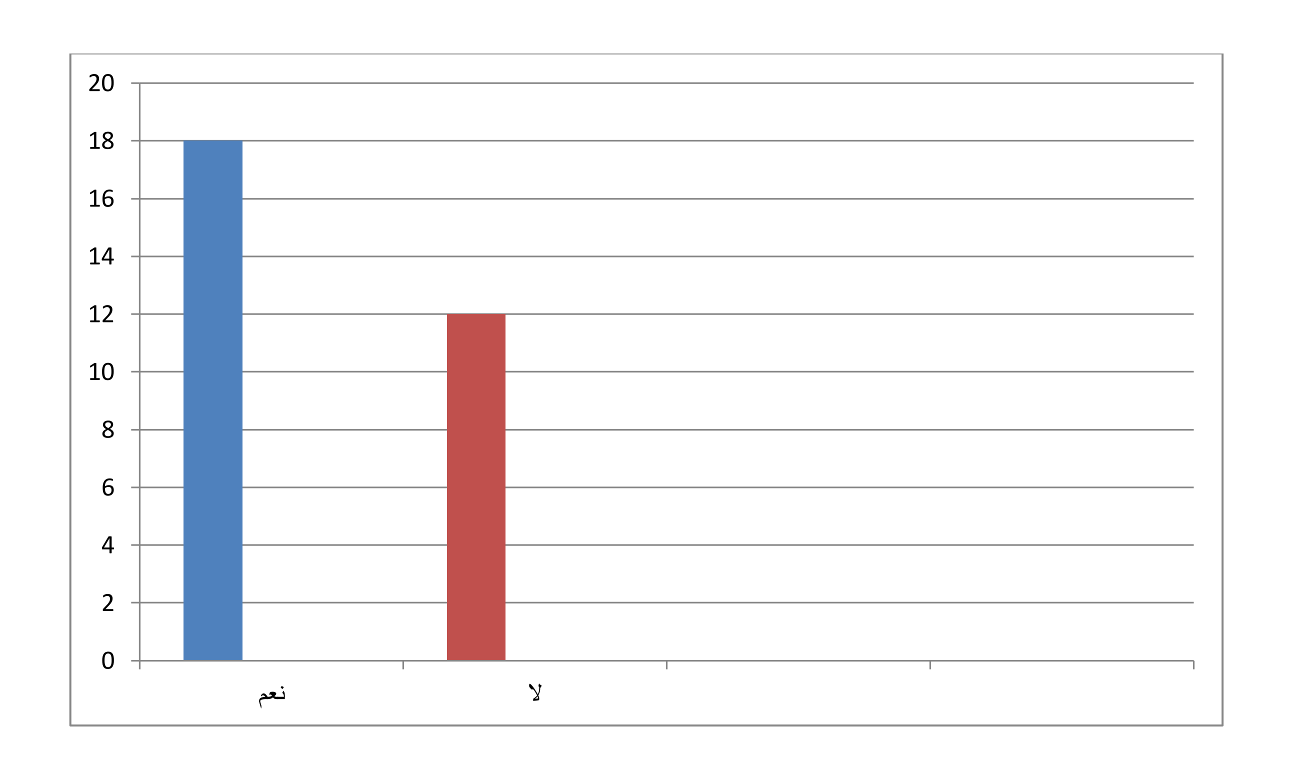
من خلال النسب المتحصل عليها نجد ان نسبة 3,33% أجابوا بـ " نعم " والتي تعادل عامل واحد من العينة ويمكن إرجاع هذا السبب الى شعور هذا الفرد بالملل والإرهاق وعدم رضاه عن العمل الذي يؤديه، اما نسبة 96,67% أجابوا بـ " لا " راجع الى طبيعة العمل الذي يؤدونه وكذا توافر الحوافز والدوافع التي تجذبهم نحو هذا الأخير.

- **السؤال السابع:** هل تشعر انك افضل لو كنت تشغل منصب غير هذا الأخير؟

- **الجدول (3-11) نسبة الإجابة على السؤال السابع**

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	18	%60
لا	12	%40
المجموع	30	%100

- **الشكل (3-11) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال السابع**



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

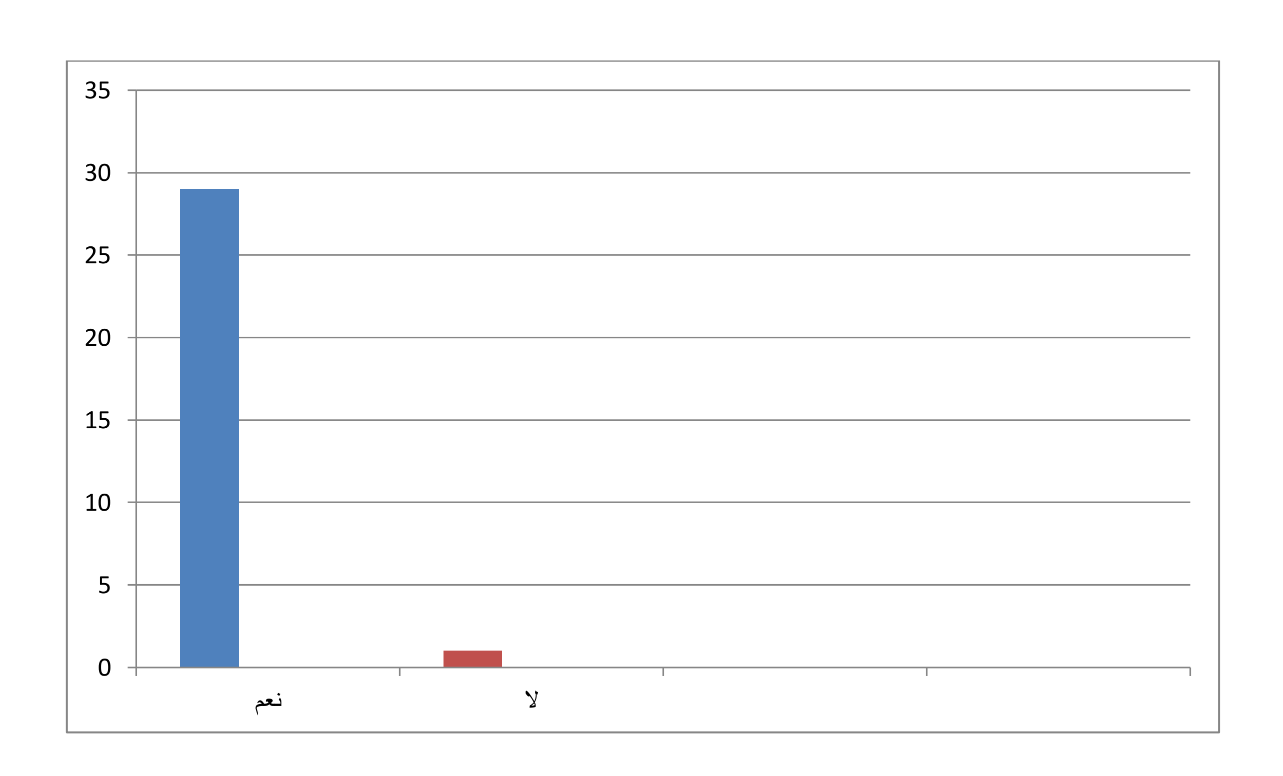
نلاحظ ان نسبة 60% أجابوا بـ " نعم " وهذا راجع الى أسباب عديدة منها التخصص، كالشخص الذي يشغل منصب لا يوافق تخصصه وأيضا عدم قدرة هؤلاء الأفراد على تحمل مسؤولية هذا المنصب اما نسبة الذين أجابوا بـ " لا " 40% وهذا راجع الى توافق عملهم مع قدرتهم.

- **السؤال الثامن:** هل تستطيع التكيف بسرعة في العمل؟

- **الجدول (3-12) نسبة الإجابة على السؤال الثامن**

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	29	%96,67
لا	01	%3,33
المجموع	30	%100

- **الشكل (3-12) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال الثامن**



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

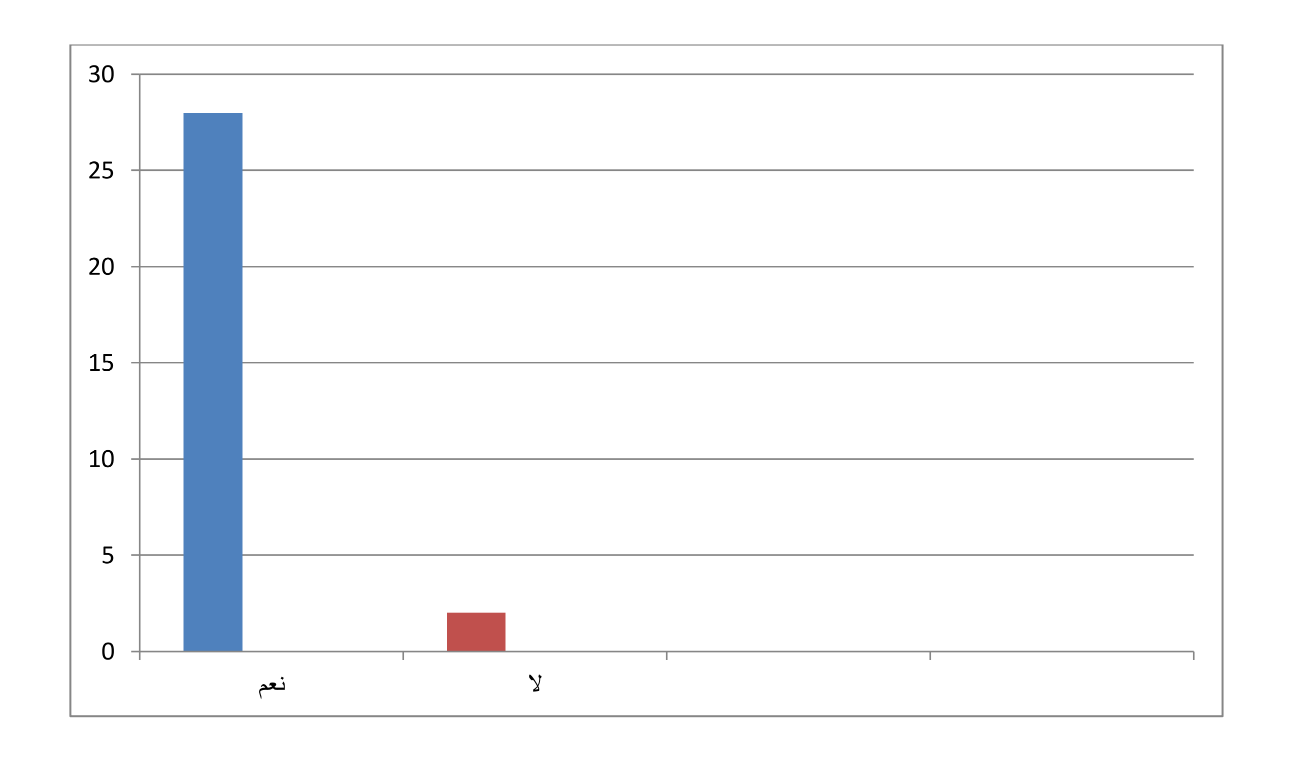
من خلال النسب المتحصل عليها والذين أجابوا بـ " نعم " والمقدرة بـ 96,67% الأغلبية من العمال الذين يستعطون التكيف مع العمل بسرعة وهذا راجع الى وجود علاقة متوازنة بين هؤلاء الأفراد والبيئة التي يعملون فيها. اما النسبة 3,33% والتي توافق عامل واحد أجاب بـ " لا " هذا راجع الى أسباب نفسية او بيئية.

- السؤال التاسع: هل تشعر بروح معنوية وانت تعمل ضمن الجماعة؟

- الجدول (3-13) نسبة الإجابة على السؤال التاسع

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	28	%93,33
لا	02	%6,67
المجموع	30	%100

- الشكل (3-13) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال التاسع



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

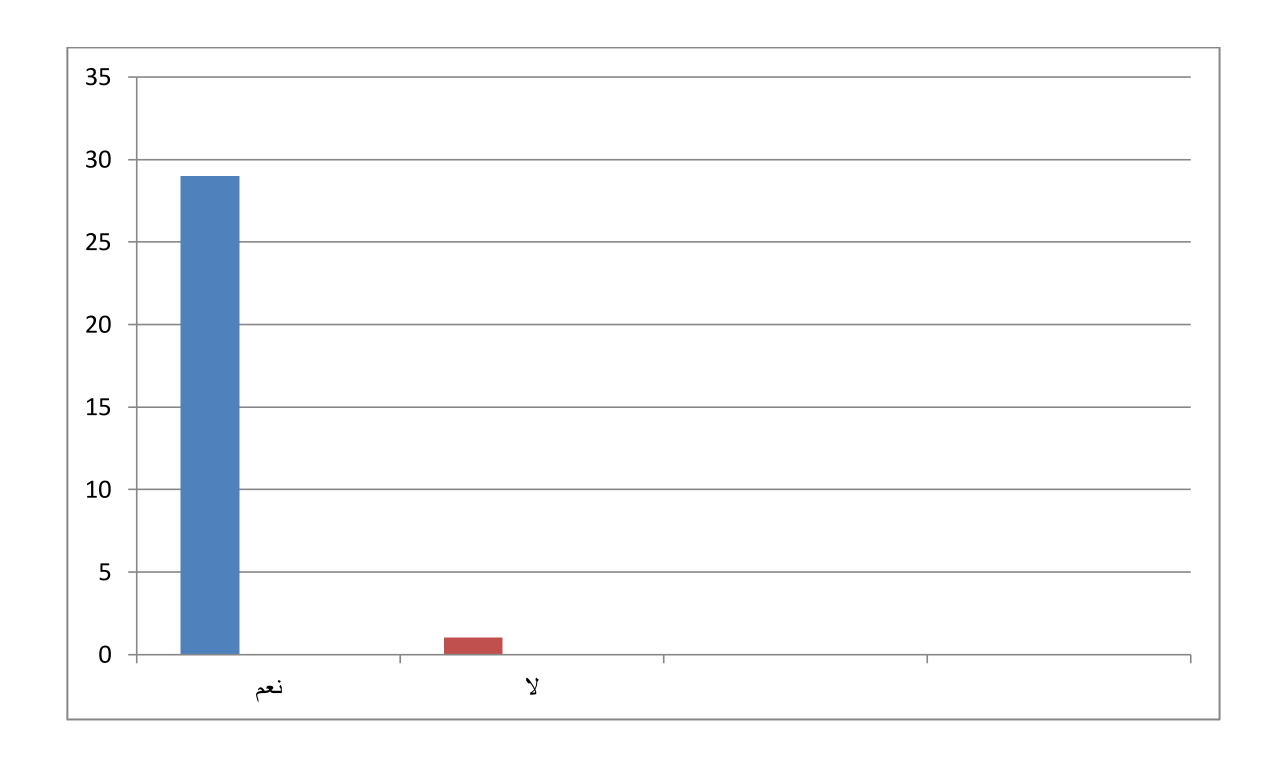
من خلال الجدول يتبين ان نسبة 93,33% أجابوا بـ " نعم " وهذا راجع الى تشابه وتوافق الاهداف المرجوة من هذا العمل في الجماعة وكذا التوافق في الدوافع والحاجات، اما نسبة 6,67% أجابوا بـ " لا " وهذا لاختلافهم وعدم توافقهم في العوامل السابقة الذكر.

ـ السؤال العاشر: هل لرفع الكفاءة الانتاجية يتطلب مقدرتك على العمل والرغبة فيه معا؟

- الجدول (3-14) نسبة الإجابة على السؤال العاشر

الاجابة	العدد	النسبة
نعم	29	%96,67
لا	01	%3,33
المجموع	30	%100

- الشكل (3-14) تمثيل نسبة إجابة العينة حسب السؤال العاشر



المصدر: من إعداد الطالب إعتمادا على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

نلاحظ من الجدول ان أغلبية الأفراد أجابوا بـ " نعم " والمقدرة نسبتهم 96,67% وهذا راجع الى ادراك هؤلاء الى ان لرفع الكفاءة الانتاجية يتطلب عاملين هما المقدرة على العمل من التخصص والخبرة والمهارات المكتسبة بالتدريب وكذا الرغبة فيه من خلال عوامل نفسية واجتماعية.

اما نسبة 3,33% أجابوا بـ " لا " وهذا راجع لعدم ادراكهم بأهمية هذين العنصرين المكملين لبعضهما البعض.

3- المبحث الثالث:

تقييم الأداء في المؤسسة " مركز التكوين المهني والتمهين ": تقوم المؤسسة بتقييم الأداء للأفراد العاملين بها وذلك من خلال طرق متعارف عليها ويكون هذا التنقيط فرديا اي كل فرد على حدى وذلك من خلال الاهداف المتحصل عليها والمحققة في نهاية كل ثلاث أشهر والمسؤول عن عملية التقييم هذه هو المدير.

- **معايير تقييم الأداء الفردي:** هناك مجموعة من المعايير يتم تقييم الفرد على أساسها وهي تختلف من الإداريين والعمال المهنيين والأساتذة:

1. **الإداريين والعمال المهنيين:**

- الانضباط - المواظبة - القدرة على تنفيذ المهام - سرعة التنفيذ - معلومات مهنية - المبادرة - التنظيم.

وتعتمد المؤسسة على طريقة واحدة في تقييم اداء الأفراد وتتمثل في التنقيط ويتم تقييم هؤلاء على المعايير التالية:

- الانضباط الذي ينقط على 5
- المواظبة التي تنقط على 5
- القدرة على التنفيذ المهام والتي تنقط على 5
- سرعة التنفيذ والتي تنقط على 3
- معلومات مهنية والتي تنقط على 5
- المبادرة والتي تنقط على 5
- التنظيم والذي ينقط على 2

فيتم تنقيط كل فرد على حدى حسب هذه المعايير ليعطي مدير المؤسسة النقطة النهائية له، ويتم هذا كل شهر (حسب الملحق رقم 01).

2. الأساتذة:

- الكفاءة في الحوار والتشاور - الاحساس بالتنظيم والمسؤولية - روح المبادرة
- الالتزام اتجاه الصالح العام - الاستعداد.

ويتم تقييم هؤلاء على النحو التالي:

- الكفاءة في الحوار والتشاور والتي تنقط على 8
- الاحساس بالتنظيم و المسؤولية والتي تنقط على 8
- روح المبادرة والتي تنقط على 8
- الالتزام باتجاه الصالح العام والتي تنقط على 8
- الاستعداد والذي ينقط على 8

فيتم تنقيط كل فرد على حدى حسب هذه المعايير ليعطي المنقط النقطة النهائية ويتم ذلك كل شهر (حسب الملحق رقم 02).

ملاحظة: لا تعتمد المؤسسة على المناقشة في التقييم إلا في بعض الحالات الاستثنائية وفي حالة ان الفرد لم يقتنع بالنقطة المقدمة له فانه يخطر رئيسه (رئيس مصلحة) اذا رأى ان هذا الفرد لا يستحق تلك النقطة.

خلاصة الجانب التطبيقي:

إن فهم السلوك المورد البشري له أهمية كبيرة في المنظمات وهذا ما لاحظناه في المؤسسة التي أجرينا فيها عملنا التطبيقي من خلال الأسئلة الإستبيانية التي طرحناها على أفراد وعمال هذه المؤسسة حيث لاحظنا ان للجوانب النفسية وكذا الاجتماعية لها تأثير على هذا المورد وبالضبط على أدائه داخل المؤسسة.

الخاتمة

من خلال هذا البحث قمنا بالتطرق إلى عموميات حول السلوك التنظيمي واثره على المؤسسة باعتباره وظيفة تتضمن عمليات مستمرة تهدف الى مساعدة المسيرين في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء بالإضافة الى التنسيق ما بين الوظائف المختلفة الموجودة داخل المؤسسة وتوجيهها. واكتشاف الانحرافات لاتخاذ القرار المناسب، كما تعرضنا الى إيجابيات السلوك التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية.

وفي محاولة إسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على أرض الواقع قمنا بدراسة تطبيقية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين باعتبارها نموذج للمؤسسات التي لها علاقة ببحثنا، اي أثر السلوك على المؤسسة والأفراد العاملين بها وذلك من خلال تقديم المؤسسة ثم تعريفها، بعدها الإطار المنهجي المستخدم الدراسة.

نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: يمكن للسلوك التنظيمي من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل النظري على أنه أداة تسمح بتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، ويساعد على توفير معلومات مرتبطة بالأداء اليومي للمسؤولين من خلال وضع مؤشرات ملائمة لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها وهو ضروري للموارد البشرية في المؤسسة ومن أجل تقييم أدائها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: من خلال الفصل الثالث تبين لنا ان مؤسسة التكوين المهني والتمهين APFC

Centre de formation professionnelle Et d’apprentissage

تعتمد على القيادة (المدير) في تقييم أداء الموارد البشرية لأنها تساهم في فعالية تحسين أداء العاملين حيث توصلنا الى ان المؤسسة حققت الرضا الوظيفي بفضل المتابعة المستمرة للأفراد من خلال بعض مؤشرات مفتاح النجاح وما تم تقديمه من معلومات تساعد على معرفة تقييم اداء الموارد البشرية من خلال متابعة المسؤولين على مراقبة كل مصلحة، الى انه يوجد بعض مؤشرات أخرى ثم اقتراحها على وضع نموذج مطور للمؤسسة لتفعيل

دورها في تقييم أداء الموارد البشرية العاملة داخل المؤسسة من خلال زيادة التكوين مثلا وهذا يعني ان الفرضية الثانية صحيحة.

نتائج اختبار الفرضيات

الهدف من دراسة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات وذلك:

- التعرف على مسببات السلوك.
- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.
- التوجيه والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

بعد دراسة الاستبيان تبين ان للسلوك التنظيمي دور في تطوير مستوى الأداء لدى العاملين في المؤسسة مما ينعكس إيجابا على ريادة المؤسسة وسيرورتها.

كما ان له الأثر الايجابي فعلى سبيل المثال لا للحصر:

- تحسين الإنتاجية.
- رفع كفاءة الأداء.
- تزايد معدلات الطلاب في الدراسة.
- تخفيض معدل الصراعات الوظيفية وفهم سلوك الأفراد وردود أفعالهم ومن ثم طبيعة أراءهم وقيمهم وبالتالي ارتفاع معدلات الولاء الوظيفي للمؤسسة من قبل الافراد العاملين بها.

و ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الاستقالة. كما ان له فوائد أخرى تعود على الفرد مثلا: السلوك الايجابي للفرد تجاه المنظمة من خلال الولاء وارتفاع الحافز للعمل ومعرفة حقوقه وواجباته، وضوح الرؤية ما يؤدي لانعكاس ذلك على الفرد الرغبة في التعلم واكتساب مفاهيم جديدة كما ان سلوك المنظمة يؤثر ايضا على البيئة الخارجية لها مثلا في جذب العملاء والموردين للعمل معها.

أفاق البحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع واستخلاص النتائج منه وجدنا ان له مجال واسع من الدراسات المستقبلية منها ما يلي:

- دور السلوك التنظيمي في تحسين الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- دور تقييم أداء مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسات مما ينتج عنه الولاء الوظيفي لها.

وأخيرا أمل ان اكون قد وفقت في اختيار هذا الموضوع وعرضه بالشكل الملائم الذي يخدم الغرض المعد من اجله وهو اعطاء ولو صورة موجزة عن السلوك التنظيمي ودوره في تقييم اداء وظيفة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

1- الكتب:

- أمين عبد العزيز حسن، ادارة اعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة،2001 .
- الصائغ نبيل ندون، الادارة مبادئ وأساسيات عالم الكتب الحديث،2011.
- المرسى جمال الدين محمد، وإدريس عبد الرحمن، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة القاهرة دار الجامعية،2005.
- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الافراد والجماعة في التنظيم عمان دار الفكر،2007.
- جلاب احسان دهش، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع،2011.
- حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية لبنان بيروت،2005.
- حمود خضير كاظم، مبادئ ادارة الأعمال، عمان دار اثراء للتوزيع والنشر،2008.
- درة عبد الباري، الأساسيات في الادارة المعاصرة، منحنى نظامي عمان، دار وائل للنشر والتوزيع،2011.
- خضير كاظم الفريحات واللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار اثراء للنشر والتوزيع،2009.
- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،2002.
- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2012.
- راوية حسن، السلوك في المنظمات، دار الجامعية الاسكندرية،1999.
- زهير ابو جمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2011.
- زكرياء الدوري، مبادئ ومداخل الادارة ووظائفها، عمان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2012.
- سعد علي العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب والوثائق بغداد الطبعة الأولى،2016.
- صلاح الشنواني، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مدخل الأهداف الجامعة الاسكندرية،1999.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، سلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر دار الجامعة الاسكندرية،2003.

- طاهر محسن منصور، نظرية المنظمة، مدخل العمليات عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع،2010.
- عواد احمد دياب، ادارة اعمال وظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع،2012.
عبد المعطي محمد عساف، السلوك الاداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع الاردن عمان،1999.
- محمد سعيد السلطان، السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية،2002.
- محمود فوزي حلوة، العلاقات الإدارية سلوك ومهارات عمان مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، 2007.
- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي عمان دار وائل للنشر والتوزيع،2012.
- ماهر احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء مهارات الاسكندرية الدار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع،2013.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال عمان دار وائل للنشر والتوزيع،2013.
- محمد منصور اسماعيلي العريفي، السلوك التنظيمي دار الكتاب الجامعي صنعاء الطبعة الثانية،2013.
- ماجد عبد الهادي محمد مساعده، السلوك التنظيمي ادارة اعمال دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الطبعة الاولى،2016.
- نجم عبود، ادارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات عمان مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2005.

2- المراجع باللغة الأجنبية:

les ouvrages :

- Kotler et killer, marketing management twalfth Edition prentice
- hall, u-s-a 2006.
- Hultman ket gellerman b-balancing individuel & organisationnel values walking the tigth trope to success, jossay bass ,2012.
- Quick principales of organisationnel behavoir réalités and challenges South western cengage learning,2009.
- Hodge b,j- and William arthony organisation théorie a, stratégie approche,1991.
- Harvey don et broun Donald an expérientiel approche to organisationnel développement prentice hall,2011.

الملاحق

الملخص باللغة الأجنبية

Résumé :

A la lumière des réformes et des changements de l'économie algérienne, les institutions algériennes elles-mêmes ont dû faire face à de nouveaux défis qui leur ont été imposes par l'utilisation de la gestion scientifique moderne, Et la recherche de méthodes et d'outils plus scientifiques leur performance et leur efficacité dans leur fonctionnement et gagner en compétitivité pour être plus flexible avec leur environnement.

Par conséquent, le discours sur l'adéquation du comportement organisationnel dans les institutions est d'une grande importance par l'utilisation d'outils modernes pour contrôler davantage dans la gestion et assurer la réalisation de ses objectifs, évaluer la performance de diverses autres fonctions et notamment la fonction des ressources humaines, considérant que cette ressource humaine est l'un des éléments les plus importants sur lesquels repose la fondation pour assurer la survie et la continuité.

Mots clés

Comportement organisationnel – les ressources humaines – Evaluation des performances.

الملخص

الملخص باللغة العربية

في ظل الاصلاحات والتغيرات التي مست الاقتصاد الجزائري وجدت المؤسسات الجزائرية (منها العمومية والخاصة) نفسها أمام تحديات جديدة تفرض عليها استخدام التسيير العلمي الحديث، والبحث عن أساليب وأدوات أكثر علمية من أجل تحسين أدائها وتحقيق فعالية في تسييرها وتكسبها القدرة على المنافسة لتكون أكثر مرونة مع محيطها.

لذلك أصبح الحديث عن ملائمة السلوك التنظيمي في المؤسسات يحتل أهمية كبيرة من خلال استعمال أدوات حديثة للتحكم في التسيير والتأكد من تحقيق أهدافها ولتقييم أداء مختلف الوظائف الأخرى وعلى وجه الخصوص وظيفة الموارد البشرية، باعتبار أنه هذا المورد البشري هو من بين أهم العناصر التي ترتكز عليها المؤسسة في تحقيق البقاء والاستمرارية.

الكلمات المفتاحية:

السلوك التنظيمي ـ الموارد البشرية ـ تقييم الأداء